

318502

DUCE ET DOCET

UNIVERSIDAD

INTERCONTINENTAL



ESCUELA DE ADMINISTRACION  
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO  
1987 - 1992

5  
rej

"ANALISIS DE LOS METODOS DE  
MOTIVACION MAS EFICACES  
UTILIZADOS POR BANCA  
SERFIN"

RECEIVED  
LIBRARY

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A :

MARIA TERESA REBECA HERNANDEZ OLACHEA

ASESOR DE TESIS:

LIC. MARGARITA RODRIGUEZ HERNANDEZ

MEXICO, D. F.

1992



## **UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso**

### **DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## INDICE

INTRODUCCION.....	1
-------------------	---

### **CAPITULO I: COMPORTAMIENTO HUMANO Y ORGANIZACIONAL**

1.1 Comportamiento Humano.....	4
1.1.1. La Conducta.....	4
1.1.2. El hombre como sistema biopsicosocial.....	6
1.1.3. Características propiamente humanas.....	7
1.1.4. La Sensopercepción.....	9
1.2 Comportamiento Organizacional.....	10
1.2.1. Elementos Clave del Comportamiento Organizacional.....	11
1.2.2. Naturaleza de las personas.....	13
1.2.3. Naturaleza de las organizaciones.....	17
1.2.4. Comportamiento Organizacional Integral.....	19
1.2.5. La perspectiva humana de la organización.....	19

### **CAPITULO II: LA MOTIVACION Y SUS TEORIAS**

2.1 Conceptos de motivación.....	21
2.2 Las teorías motivacionales y nuestra investigación.....	23
2.3 Elton Mayo.....	24
2.3.1. Factores Motivacionales Implicados.....	28

2.4 Abraham Maslow.....	29
2.4.1. Jerarquía de las necesidades de Maslow.....	31
2.5 Herzberg.....	33
2.5.1. Objeto de la Investigación.....	34
2.5.2. Factores de la Teoría de Herzberg.....	35
2.5.3. Formulación de la Teoría de Herzberg.....	37
2.6 McClelland.....	41
2.7 Incentivos.....	48
2.7.1. Tipos de Incentivos.....	49
2.7.2. Incentivos para distintas categorías de Personal.....	53

### CAPITULO III: BANCA SERFIN

3.1 Antecedentes Históricos de BANCA SERFIN.....	56
3.1.1. Creación del grupo SERFIN.....	58
3.1.2. Creación de BANCA SERFIN.....	59
3.1.3. El grupo SERFIN hasta 1982.....	60
3.1.4. Nacionalización de la Banca Privada.....	62
3.1.5. Transformación y fusión de BANCA SERFIN, Banco Azteca, Banco de Tuxpan y Financiera de Crédito de Monterrey.....	62
3.1.6. Venta de las Empresas Afiliadas.....	63
3.1.7. 1985 Fusión del Banco Continental Ganadero S.N.C.....	64

3.1.8. Reprivatización de BANCA SERFIN.....	65
3.2 Servicios que presta BANCA SERFIN.....	65
3.3 Organización de BANCA SERFIN.....	67
3.4 La Motivación y BANCA SERFIN.....	68
3.5 El Area de mercadotecnia.....	70
3.6 Organigrama de BANCA SERFIN.....	72

#### **CAPITULO IV: DISEÑO DE LA INVESTIGACION**

4.1 Justificación.....	74
4.2 Planteamiento del problema.....	76
4.3 Objetivos: General y específicos.....	77
4.4 Hipótesis y Variables.....	78
4.5 Metodología.....	79
4.6 Cuestionario aplicado a los empleados de BANCA SERFIN.....	82
4.7 Tratamiento de datos y presentación de resultados.....	85

#### **CAPITULO V: PROPUESTA..... 148**

#### **CONCLUSIONES..... 153**

#### **BIBLIOGRAFIA..... 156**

## INTRODUCCION

Al terminar el plan de estudios y para obtener el título de Lic. en Administración de Empresas, se me presentó la oportunidad de realizar una investigación acerca de alguna área de mi carrera; por lo que nació en mí la inquietud de realizar el trabajo de investigación sobre la motivación en las empresas; y específicamente acerca de los métodos de motivación que utiliza BANCA SERFIN para motivar a sus empleados.

Seleccioné este tema porque pienso que la motivación es muy importante e interesante, ya que por medio de ella las empresas podrán lograr una mayor productividad por parte de sus empleados y en base a ésta un mejor funcionamiento de la misma.

En el primer capítulo nos adentraremos al estudio del Comportamiento Humano y el Comportamiento Organizacional ya que es necesario conocer al ser humano desde el punto de vista interno para de esta manera saber cuales son sus necesidades o aspiraciones; por otro lado también es importante saber como se comportan los individuos dentro de la organización, tanto individualmente como en grupo para de esta manera poder orientar la conducta de los empleados hacia el logro de los objetivos de la organización.

En el capítulo dos trataremos el tema central de nuestro estudio, es decir, la Motivación. En el cual estudiaremos diferentes conceptos de motivación para poder comprender claramente dicho término; además expondremos las teorías más importantes que existen de este tema para relacionarlas con nuestro estudio.

Después adelante mediante el capítulo tres conoceremos la estructura de BANCA SERFIN, sus antecedentes, sus funciones y además se hará una breve y clara explicación de la estructura y funciones del área de mercadotecnia en la cual aplicaremos los instrumentos de la investigación.

Por último en el capítulo cuatro se presentará la tabulación y la interpretación de los resultados; a través de éstos se sacarán las conclusiones que nos permitirán hacer el análisis de los métodos de motivación utilizados por BANCA SERFIN; y además nos permitirán realizar nuestra propuesta.

## 1. COMPORTAMIENTO HUMANO Y ORGANIZACIONAL

En primer lugar diremos que las organizaciones son sistemas sociales creados de una manera deliberada con el fin de alcanzar objetivos específicos; para lo cual cuentan con tres tipos de recursos: materiales, técnicos y humanos.

Para poder lograr el mayor rendimiento de los recursos disponibles, es necesario buscar la conjugación óptima de esos recursos; con lo cual se logrará además la consecución de los objetivos de la organización.

Arias Galicia nos dice que: "dependerá en gran parte de sus recursos humanos el destino de la organización." (1)

Se puede observar, que el comportamiento humano dentro de las organizaciones es impredecible debido a que se origina en necesidades y sistemas de valores muy arraigados en las personas. No existen fórmulas simples y prácticas para trabajar con las personas, ni existe una solución ideal para los problemas de la organización. Todo lo que se puede hacer es incrementar la comprensión y las capacidades existentes para elevar el nivel de calidad de las relaciones humanas en el trabajo. Las metas son difíciles de alcanzar pero poseen un gran valor.

(1) ARIAS GALICIA FERNANDO "Administración de Recursos Humanos", Ed. Trillas México 1988.



## 1.1 Comportamiento Humano

El comportamiento humano no es sino otro de los fenómenos que ocurren en el universo. El hombre se da cuenta que sus semejantes y él mismo se conducen de cierta forma y tratan de conocer las causas de las diversas conductas que observan, a fin de propiciar aquellas que consideran positivas y evitar la aparición de las juzgadas en forma negativa; para ello puede recurrir también a la magia o a la ciencia.

### 1.1.1. La Conducta

Para poder entender el comportamiento humano es necesario conocer algunos conceptos básicos como lo es el de la conducta la cual se puede definir como "toda actividad del organismo como unidad, que cuenta con una función integradora del sistema nervioso central. Dos son los requisitos: que el organismo funcione en su totalidad y no únicamente los subsistemas del mismo y que el sistema nervioso central, que se encarga de la vida de la relación, gobierne ese funcionamiento." (2)

(2) Idem. pág. 125

También debemos saber que existen las llamadas experiencias íntimas, mejor conocidas con el nombre de vivencias: amor, odio, belleza, placer, tristeza, etc. Estos fenómenos psíquicos en contraposición con los físicos, son subjetivos puesto que los experimenta el individuo internamente. Se distinguen entre otras por las siguientes características:

- a) Resultan incomunicables directamente
- b) No son mensurables directamente

Antes que nada, los organismos, como seres vivos, están ligados estrechamente a los ciclos biológicos: nacer, crecer, reproducirse y morir, los cuales influyen sobre la conducta.

El organismo tiene diversos mecanismos biológicos que influyen sobre la conducta y viceversa y la psicología estudia las relaciones entre ambos.

La conducta de las personas en un momento dado depende del estímulo y también de sus mecanismos biológicos, de sus experiencias pasadas, del ambiente en que se encuentra en ese momento y en general, de su personalidad.

Un modelo complejo de la conducta puede ser estímulo + situación = respuesta.

### 1.1.2. El hombre como sistema biopsicosocial

En este apartado veremos que según las ciencias del comportamiento humano el hombre es una unidad indivisible en la que concurren tres grandes vertientes: biológica, psicológica y social.

La integración dinámica de los mecanismos biopsicológicos determinan la particular adaptación del individuo a su ambiente.

Estos tres elementos están constituidos de la siguiente manera:

A) El componente biológico acarrea implícitamente el equipo instintivo con que contamos. Tradicionalmente a este segmento de la personalidad se le ha denominado temperamento; en otras palabras, muchos autores consideran que todo lo innato, todo aquello que traemos con nosotros al nacer, constituye el temperamento.

B) Por otro lado también poseemos una serie de funciones psicológicas (memoria, atención, inteligencia, imaginación, etc.) algunas de las cuales van desarrollándose y perfeccionándose a medida de que tenemos mas edad. Estas funciones nos permiten ir aprendiendo maneras de comportarnos.

C) El contacto social con los padres, primero, y después con los parientes, compañeros de escuela, maestros, etc. van enseñándonos una serie de pautas de conducta propias de nuestro grupo social. De ahí

surgen las diversas costumbres, formas de vida, valores; en fin las diferentes culturas.

Este proceso de socialización y aprendizaje constituye para muchos autores el carácter, es decir, el carácter es todo lo aprendido, todo lo adquirido después del nacimiento.

" La unión inseparable del carácter y temperamento es la PERSONALIDAD. Por eso se dice que el hombre es un sistema biopsicosocial" (3)

### 1.1.3. Características propiamente humanas

#### A) Empleo de símbolos

El lenguaje no es sino una serie de símbolos, fonéticos con un significado.

#### B) Percepción del tiempo.

El hombre es el único ser que registra a través de símbolos, su historia; estudia su pasado y puede aprovechar las experiencias en el futuro. Aún más puede adelantarse al porvenir mediante la planeación.

(3) Idem. pág. 140

C) Control progresivo de los instintos

El hombre, tanto como el animal, nace con un equipo instintivo. El animal rige su vida por los instintos; en cambio el hombre a medida que se socializa, los controla y los modifica.

D) Búsqueda de la adaptación aunque ésta no sea estable

El hombre desea estar en una situación armoniosa con sus necesidades, pero nunca se encuentra satisfecho, busca nuevas cosas.

E) Impedimento de la propia realización

El hombre tiene una serie de capacidades psicológicas y características propias. Para lograr su autorrealización y autoexpresión debería ponerlas en juego; pero especialmente, en el trabajo industrial, no lo hace así; pues la labor lo deshumaniza; no puede dar todo lo que tiene y lo que puede.

F) Libertad

Se hace notar que desde el punto de vista administrativo, se toma como un posible implícito el hecho de que el hombre tiene un libre albedrío dentro de ciertos límites.

#### 1.1.4. La Sensopercepción

La simple recepción de estímulos se conoce como sensación mientras que el análisis e interpretación de los mismos recibe el nombre de percepción. Como es raro encontrar un proceso de sensación sin su respectiva interpretación, generalmente se habla de sensopercepción.

Los principios de la sensopercepción son los siguientes:

##### A) Principio de la selección

Aunque los estímulos caigan dentro de las posibilidades de captación, también dejamos de percibirlos por una selección psicológica, en la cual juega un papel importante la motivación.

La selección psicológica está ligada íntimamente a las experiencias personales, la motivación, los conocimientos, los deseos, las esperanzas, es decir, la personalidad total.

Cabe decir también que una forma de selección perceptiva es la identificación de la clase social; percibimos que pertenecemos a grupos con ciertas características sociales, y tratamos entonces de comportarnos como lo hacen los demás miembros de esos grupos. Esto tiene una importancia tanto para las relaciones internas en la organización como para el estudio de los hábitos de compra de los consumidores.

#### B) Principio de Ajuste

En este caso, la percepción se realiza de manera que se acomode a las creencias o a las expectativas que se tienen sobre el objeto percibido.

Aquí podemos ver lo relativo a los prejuicios y estereotipias. Una persona perjudiciada tiende a percibir aquello que se ajusta a su prejuicio o a interpretar lo demás en el sentido de su prejuicio.

En el caso de las estereotipias, se percibe a todos los integrantes de un grupo como si fueran iguales.

#### 1.2 Comportamiento Organizacional

El comportamiento organizacional " es el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Se trata de una herramienta humana para beneficio de las personas y se aplica de un modo general a la conducta de las personas en toda clase de organizaciones. En donde quiera que exista una organización, se tendrá la necesidad de comprender el comportamiento organizacional." (4)

(4) DAVIS Y NEWSTROM "El comportamiento humano en el trabajo: Comportamiento Organizacional" Ed. McGraw-Hill. México 1990.

Cuando las personas se reúnen en una organización para alcanzar un objetivo, necesitan algún tipo de estructura. Las personas utilizan también la tecnología para realizar el trabajo que se proponen de modo que existe una interacción de personas, estructuras y tecnología.

#### 1.2.1. Elementos clave del Comportamiento Organizacional

Los elementos clave en el comportamiento organizacional son las personas, la estructura, la tecnología y el ambiente exterior en el que funciona.

Las PERSONAS.- constituyen el sistema social interno de la organización, que está compuesto por individuos y grupos, tanto grandes como pequeños. Existen grupos que no son formales u oficiales y otros que sí lo son.

En la actualidad se considera a las personas como los seres vivientes, pensantes y con sentimientos que crearon la organización, y ésta existe para alcanzar sus objetivos. Las organizaciones existen para servir a las personas y no éstas para servir a las organizaciones.



La ESTRUCTURA.- define las relaciones oficiales de la persona en el interior de las organizaciones. La estructura se relaciona principalmente con el poder y los deberes.

La TECNOLOGIA.- proporciona los recursos con los que trabajan las personas e influye en la tarea que desempeñan. Estas no pueden lograr grandes cosas trabajando tan solo con las manos, por lo tanto construyen edificios, diseñan máquinas, crean procesos de trabajo y combinan recursos. La tecnología resultante posee una influencia significativa en las relaciones de trabajo.

El MEDIO.- aquí nos encontramos con que todas las organizaciones operan en un determinado entorno externo. Una organización no existe por si misma, sino que forma parte de un sistema mayor que comprende otros múltiples elementos como son el gobierno, la familia y otras organizaciones, todas las cuales se influyen entre si e integran un sistema complejo que se convierte en un sistema de vida de un grupo humano. El medio debe ser tomado en consideración al estudiar el comportamiento humano en las organizaciones.

### 1.2.2. Naturaleza de las personas

En este tema se tomará en cuenta que con respecto de las personas existen cuatro supuestos básicos: las diferencias individuales, la persona como totalidad, la conducta motivada, y el valor de la persona (dignidad humana).

#### DIFERENCIAS INDIVIDUALES

Las personas tienen mucho en común; pero cada persona del mundo es individualmente distinta. Cada uno es diferente de los demás, probablemente en millones de distintas formas, al igual que cada una de sus huellas dactilares lo son, hasta donde se sabe. Además, estas diferencias son casi siempre substanciales más que superficiales.

La idea de las diferencias individuales proviene originalmente de la psicología. Desde el día de su nacimiento cada persona es singular y las experiencias posteriores profundizan dicha singularidad.

Las diferencias individuales significan que la gerencia logrará la motivación más notable entre los empleados tratándolos siempre en forma distinta. Si no fuera por las diferencias individuales, se podría adoptar alguna forma o

criterio común para tratar a los empleados, por lo cual también se necesitaría un mínimo de criterio. Las diferencias individuales exigen que la justicia y la rectitud con los empleados sean individuales y no de índole estadística. La creencia de que cada persona es diferente de los demás se conoce con el nombre de la Ley de las Diferencias Individuales.

#### LA PERSONA COMO UN TODO

Aunque algunas organizaciones desearían poder utilizar solo la capacidad o el cerebro de una persona, lo que deben emplear es al ser humano completo y no solo ciertas características por separado. Hay diferentes rasgos humanos que pueden estudiarse en forma individualizada, pero en última instancia todo forma parte de un sistema que constituye una persona total. La capacidad no existe separada de los antecedentes o el conocimiento. La vida del hogar no se puede separar por completo de la vida del trabajo, así como las condiciones emocionales no se desligan de las condiciones físicas. En otras palabras, las personas actúan como seres humanos totales.

Cuando la gerencia practica el comportamiento humano organizacional, está tratando de desarrollar un mejor empleado, pero también contribuye a formar a una persona mejor en lo que respecta al desarrollo personal y satisfacción. Las

investigaciones sugieren que de alguna manera los empleados conforman a las personas cuando estas desempeñan su tarea, de modo que la gerencia debe preocuparse por el efecto que sus decisiones tienen en la gran persona como un todo. Los empleados pertenecen a muchas organizaciones distintas de aquellas en las que trabajan y desempeñan diversos papeles fuera de esta. Si es factible mejorar a la persona integralmente, entonces los beneficios irán mas allá de la empresa; a la sociedad en la que cada empleado vive.

#### CONDUCTA MOTIVADA

La psicología ha demostrado que la conducta normal obedece a ciertas causas que se relacionan con las necesidades de una persona y/o las consecuencias que resultan de sus actos.

En el caso de las necesidades, las personas que se ven motivadas no por lo que piensan que deben hacer o tener, sino por lo que desean. Ante los ojos de un observador externo, las necesidades de una persona pueden ser ilusorias o poco realistas a pesar de lo cual ejercen un control decisivo. Este hecho deja a la gerencia con dos formas básicas de motivar a las personas. Les pueden demostrar como ciertas acciones aumentarán las satisfacción de sus necesidades o las que pueden amenazar con una satisfacción reducida a menos que sigan un curso de acción

requerido. Obviamente, el camino hacia una mayor satisfacción de las necesidades es la mejor opción.

La motivación es esencial para el funcionamiento de las organizaciones, sea cual sea la cantidad de maquinaria y equipo con que cuenta una organización, estos elementos no se pueden utilizar sino hasta que se pongan en marcha y sean manejados por personas que se sientan motivadas.

#### VALOR DE LAS PERSONAS

Este concepto es diferente a los tres anteriores, porque es mas una filosofía ética que una conclusión científica. Confirma que las personas deben ser tratadas en forma diferente que los demás factores de la producción, porque son de un orden mas elevado en el universo. Reconoce que como las personas son un orden superior, quieren y deben ser tratadas con dignidad y respeto. Cada trabajo por simple que sea, hace merecedor a quien lo desempeña del respeto y el reconocimiento por sus propias singularidades, aspiraciones y habilidades. El concepto de la dignidad humana rechaza la antigua idea de utilizar a los empleados como herramientas económicas.

La filosofía ética se refleja en la conciencia de la humanidad y se corrobora por la experiencia de las personas de

todas las épocas. Tiene que ver con las consecuencias de nuestros actos para con nosotros mismos y para con los demás. Reconoce que la vida tiene un propósito y acepta la integridad interna de cada individuo. Puesto que el comportamiento organizacional se interesa por las personas, la filosofía ética, en una u otra forma, se relaciona con los actos del individuo. Las decisiones humanas no pueden ni deben, ignorar los valores individuales.

### 1.2.3. Naturaleza de las Organizaciones.

Con respecto a las organizaciones, las suposiciones clave, son que se trata de sistemas sociales y que están constituidas con base en un interés mutuo.

#### SISTEMAS SOCIALES

La psicología enseña que las organizaciones son sistemas sociales, por lo cual las actividades que estas comprenden están gobernadas por leyes sociales y psicológicas. Al igual que las personas, tienen necesidades psicológicas, desempeñan papeles sociales y guardan una posición particular. Su conducta se ve reflejada por su grupo social al igual que por sus impulsos individuales. De hecho dos tipos de sistemas sociales coexisten dentro de las organizaciones. Uno de ellos es el sistema social formal (oficial) y el otro es el sistema social informal.

La existencia de un sistema social implica que el ambiente organizacional es cambiante y dinámico, y no un conjunto estático de relaciones, como se presenta en un organigrama. Todas las partes de un sistema son interdependientes y están sujetas a influencias de una u otra parte. Todos los elementos se relacionan con todo lo demás.

El concepto de sistema social proporciona un marco de referencia que permite analizar, entender y manejar los problemas del comportamiento organizacional.

#### INTERES MUTUO

El interés mutuo se expresa en la siguiente proposición. Las organizaciones necesitan a las personas y éstas también necesitan a las organizaciones. Las organizaciones tienen un propósito humano, se constituyen y sostienen basándose en algún interés mutuo que comparten los participantes. Las personas consideran a las organizaciones como medios para alcanzar sus propias metas, al mismo tiempo, las organizaciones necesitan personas que les ayuden para lograr sus objetivos organizacionales. Si no existen estos intereses mutuos, no tiene sentido tratar de reunir un grupo e impulsar la cooperación entre ellos, porque no hay una base común en la que se desarrolle tal estructura.

#### 1.2.4. Comportamiento Organizacional Integral

Cuando se consideran en conjunto los seis conceptos fundamentales del Comportamiento Organizacional, se crea un concepto holístico de la materia. El comportamiento organizacional holístico interpreta las relaciones gente-organización en términos de la persona como un todo, el grupo como un todo y el sistema como un todo. Adopta una perspectiva global de la gente en el trabajo para comprender el mayor número posible de los factores que influyen en su comportamiento. El análisis se efectúa en términos de la situación total que afecta y no en términos de un suceso o problema aislado.

#### 1.2.5. La perspectiva humana de la organización

El interés se centra principalmente en los seres humanos y en los modos en que interactúan éstos en la organización total.

A) EL INDIVIDUO.- el individuo como sistema por propio derecho, puede considerarse como un subsistema dentro de la organización. Como tal, tiene motivos, necesidades y deseos. Pertenece también a los grupos dentro del sistema social total y



ejerce un impacto no solo en los grupos a los que pertenece sino también sobre la organización en conjunto.

B) EL GRUPO.- puesto que los grupos están compuestos por individuos, el grupo está a un nivel de complejidad mas alto que el individuo. Además el grupo facilita varios tipos de interacción entre los individuos, de un individuo con el grupo y viceversa. Finalmente el grupo ejerce un impacto sobre la organización total.

C) LA ORGANIZACION.- Por último se puede contemplar la organización como un sistema humano total compuesto de subsistemas de individuos y grupos, cada uno de los cuales afecta a los otros y a la organización. Dicho de otro modo, los diversos subsistemas y la organización humana total son interdependientes.

Como sistema abierto que es, la organización afecta al entorno y es afectada por él; las interdependencias entre los subsistemas son tan importantes como el subsistema individual. Aunque las organizaciones se esfuerzan por lograr un equilibrio entre las subpartes, éste está cambiando continuamente por la necesidad de adaptarse a un entorno inestable y a causa de la independencia de las partes de la organización social.

## CAPITULO II

### LA MOTIVACION Y SUS TEORIAS

## II. LA MOTIVACION Y SUS TEORIAS

Como el titulo lo indica, a través de este capítulo conoceremos mas a fondo que es la motivación, por medio de diferentes conceptos de varios autores, así como las distintas teorías que existen acerca de este tema.

### 2.1 Conceptos de Motivación

En este apartado estudiaremos varios conceptos que se tienen de la motivación, con el objeto de formar nuestro propio juicio acerca del mismo.

- P.T. YOUNG " proceso para despertar la acción, sostener la actividad en progreso y regular el patrón de la actividad." (1)

- GARDNER MURPHY " es el nombre general que se da a los actos de un organismo que estén, en parte determinados por su propia naturaleza o por su estructura interna." (2)

(1) P.T. YOUNG "Motivation and Emotion" Willey N.Y. p.24

(2) N.C. COFFER y M. H. APPLEY (1991) "Psicología de la motivación" Ed. Trillas México.

- MAIER " es el término para caracterizar el proceso que determina la expresión de la conducta e influye en su futura expresión por medio de consecuencias que la propia conducta ocasiona." (3)

- ATKINSON " el término motivación se refiere a la actividad de una tendencia a actuar para producir uno o mas efectos. El término motivación subraya la fuerza final de la tendencia de la acción, que la persona experimenta como un yo quiero." (4)

- ARIAS GALICIA " motivación son todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo." (5)

Después de analizar las definiciones anteriores podríamos decir que por medio de la motivación se logrará que las personas actúen de una manera determinada; sin embargo, no hay que olvidar que ésta puede ser externa o interna, es decir, que los factores

(3) Idem. (2) pág. 87

(4) J.W. ATKINSON (1958) "Motives in fantasy, action and society" Van Nostrand Nueva York p.602

(5) ARIAS GALICIA FERNANDO (1990) "Administración de Recursos humanos" Ed. Trillas, México.

que pueden influir para que una persona actúe de cierta forma pueden ser externos (medio ambiente) o internos (parte de la persona misma).

## 2.2. Las teorías Motivacionales y nuestra investigación

Después de hacer una investigación minuciosa de las teorías motivacionales, pudimos comprobar que existe mucho material acerca de este tema, por lo que fue necesario hacer una selección de acuerdo a aquellas que más se apegaban al objetivo de nuestra investigación.

Por lo que en los apartados siguientes hablaremos de la Escuela de Relaciones Humanas cuyo principal representante es Elton Mayo, con sus famosos estudios de Hawthorne; después conoceremos la Teoría de Maslow y su jerarquía de las necesidades humanas; también haremos mención de la Teoría Dual de Herzberg y los dos tipos de factores que para él son importantes con respecto a la satisfacción en el trabajo y la motivación de los empleados; por último mencionaremos la Teoría de McClelland y sus tres factores que motivan a las personas.

Otro punto importante que se mencionará dentro de este capítulo son los incentivos; que no constituyen exactamente una

teoría motivacional clásica o que encontremos como tal en fuentes bibliográficas; sin embargo, se mencionan ya que a través de ellos es posible la satisfacción de las necesidades y la motivación de las personas de acuerdo con las teorías que mencionamos dentro de la investigación.

### 2.3 Elton Mayo

La conocida escuela de Relaciones Humanas tiene su origen en los experimentos e investigaciones dirigidas por Elton Mayo en Hawthorne durante los años 1927 a 1932. "Elton Mayo era a la sazón el director del departamento de investigaciones industriales en la Universidad de Harvard. Hawthorne era una de las principales factorías de la Western Electric Company. Dicha factoría estaba ubicada en Chicago." (5)

Los objetivos de las investigaciones de Hawthorne consistieron en determinar la relación existente entre las condiciones de trabajo (iluminación, pausas, calefacción, etc.) y el rendimiento.

(5) FERNIC GENESCA "Motivación y Enriquecimiento del Trabajo" Ed. Hispano Europea España 1977.

Con dichos experimentos se demostró:

a) Que la productividad no solo venía determinada por la lógica de la organización técnica, por la perfección de la programación y por la adecuación de los estudios de tiempos y movimientos, sino también y de forma fundamental, por la actitud de los trabajadores.

b) Que no basta con tomar en consideración las exigencias fisiológicas del individuo, sino que además es preciso considerar que nos encontramos ante un ser con necesidades psicosociales.

c) Que los estímulos financieros no son el único determinante de la motivación de los trabajadores, ni tan siquiera el más importante. En ocasiones el trabajador aún trabajando a destajo, reducía su producción por debajo del nivel que le permitía su capacidad, con el fin de adecuarse a las normas del grupo informal al que pertenecía.

d) Que los trabajadores no son seres uniformes o intercambiables de un puesto a otro ya que ello implica cambios en sus relaciones interpersonales, cambios del grupo y de posición en el mismo que afectan sus actitudes y a través de ellas la productividad.

e) Se demostró la importancia que los grupos informales tenían en la determinación de las actitudes y de la productividad de los trabajadores.

"Con esto se ataca la tesis de la primacía de la organización formal jerarquizada como única fuente de normas del comportamiento." (7)

Como podemos ver la hipótesis fundamental de la escuela de Relaciones Humanas es que la productividad o el nivel de ejecución depende, fundamentalmente de la actitud de los trabajadores hacia ella. Esta hipótesis se puede representar esquemáticamente de la siguiente manera:

SATISFACCION ----- MOTIVACION ----- PRODUCTIVIDAD

Es decir, en cuanto mayor sea la satisfacción de los trabajadores, mas motivados estarán a alcanzar una elevada productividad, y por tanto mayor será ésta.

Las acciones y estrategias que dicha escuela propone para mejorar la satisfacción de los trabajadores y a través de ella su actitud y nivel de ejecución, puede sintetizarse en los siguientes puntos:

(7) Idem. (6) pág. 57



a) Mejorar las comunicaciones

b) Dando a los trabajadores mayor oportunidad de participar en la toma de decisiones que les afecten.

Según Argyris lo que se pretende conseguir a través de las comunicaciones y de la participación es:

" La buena comunicación es esencial para que el empleado mediante un intercambio de opiniones y modos de ver las cosas y la oportunidad de expresarse libremente, sienta que su empleo y situación están seguros, que sus opiniones e ideas tienen importancia, que él forma parte del equipo.

La investigación enseña que en sus condiciones participativas las personas tienden a sentir que son parte de un equipo y que son respetadas.

De lo que se trata es de:

- Dar al empleado confianza en sí mismo y un sentido de pertenencia.

- Inyectarle confianza en su departamento y en su empresa

- Proporcionarle completa información sobre la empresa, sus relaciones, política y procedimientos seguidos con los empleados.

- Proporcionar al empleado una adecuada comprensión de su tarea.

- Despertar su interés por la empresa y hacer que se sienta orgulloso de ella." (8)

### 2.3.1. Factores Motivacionales Implicados

A raíz de las investigaciones en Hawthorne se constató que los trabajadores tienden a reunirse en grupos informales y a aceptar sus directrices para poder satisfacer a través de ellos sus necesidades de seguridad y afiliación especialmente activadas como consecuencia de las características del trabajo industrial moderno. Una de las hipótesis fundamentales de la escuela de Relaciones Humanas es que la insatisfacción de los trabajadores, y como consecuencia su desmotivación y baja productividad provienen de la falta de oportunidad que tienen de satisfacer en su propio trabajo tales necesidades. Como consecuencia de ello, dicha escuela relativizó el valor de los incentivos materiales atribuyendo especial importancia a las necesidades de tipo social.

(8) C. ARBYRIS (1964): "Personalidad y Organización". Publicación del Centro de Formación y Perfeccionamiento de Funcionarios. BOE, Madrid.

El esquema normativo de dicha escuela (mejora de las comunicaciones, estilo de dirección participativo, fomento de los grupos informales) constituye el conjunto de medios propuestos para posibilitar y facilitar la satisfacción de dichas necesidades.

Después de todo lo expuesto anteriormente podemos concluir que la principal tesis de esta escuela o de Elton Mayo es que los trabajadores tienden a reunirse formando grupos informales para suplir el vacío social que se produce en sus vidas durante el trabajo. Es decir con estos grupos informales el trabajador podrá satisfacer sus necesidades de seguridad y afiliación.

Sin embargo cuando el trabajador pretenda satisfacer sus necesidades de autorrealización, logro, competencia; los métodos motivacionales propuestos por esta teoría no serán eficaces.

#### 2.4 Abraham Maslow

Según Maslow " los motivadores del comportamiento humano son las necesidades. El ser humano lucha y actúa para conseguir su satisfacción. Las necesidades fundamentales del hombre son según este autor:

- las fisiológicas
- las de seguridad
- las de afiliación
- las de estima
- las de autorrealización" (9)

Estas necesidades se ordenan según una jerarquía, de forma que hasta que no se han satisfecho las de orden inferior a un nivel aceptable, no se activan, y por tanto no se erigen en motivadores activos del comportamiento, las que le siguen en esta escala. Es decir, se considera que la condición para que se activen las necesidades de orden superior, es la satisfacción de las de orden inferior a un cierto nivel.

Según Maslow " cuando una necesidad está satisfecha a nivel adecuado, deja de actuar como motivador activo del comportamiento, permitiendo la paulatina activación de las que le siguen en jerarquía." (10)

(9) A.H. MASLOW "Motivación y Personalidad" Ed. Sagitario, Barcelona (1963).

(10) Idem. (9) pág. 37

#### 2.4.1. Jerarquía de las necesidades de Maslow

##### FISIOLOGICAS

Las necesidades primarias son aquellas indispensables para la conservación de la vida: alimentarse, respirar, dormir.

##### DE SEGURIDAD

El hombre desea estar, en la medida de lo posible, cubierto de contingencias futuras: requiere sentir seguridad en el futuro aprovisionamiento de satisfactores para él y para su familia; y necesita sentir seguridad en cuanto al respeto y la estimación de los demás componentes de sus grupos sociales.

##### DE AFILIACION

Para sobrevivir, el ser humano, necesita, salvo raras excepciones, aliarse; requiere vivir dentro de una comunidad. Hasta ahí el aspecto netamente utilitario de la sociedad; pero además, el ser humano necesita sentir que pertenece al grupo y que se le acepta dentro del mismo.

##### DE ESTIMA

Al hombre le es imprescindible, emocionalmente darse cuenta que constituye un elemento estimado dentro del contexto de las relaciones interpersonales que se instauran dentro de la comunidad; no solamente necesita sentirse apreciado y estimado

sino que, además le precisa destacar, contar con cierto prestigio dentro de los integrantes de sus grupos en una jerarquía.

#### DE AUTORREALIZACION

El ser humano, por su vida en sociedad, requiere comunicarse con sus congéneres, verse hacia el exterior, expresar sus conocimientos y sus ideas; así mismo requiere trascender, desea dejar huella de su paso en este mundo. Una manera de lograrlo es perpetuándose en la propia obra, a través de la creación. Esta necesidad especialmente, se ve frustrada en el trabajo industrial. La producción en serie fragmentada en diversas operaciones repetitivas, impone un obstáculo a la satisfacción de esta necesidad.

Esta jerarquía de las necesidades se puede dividir en dos:

#### NECESIDADES DE ORDEN INFERIOR

Que están compuestas por las necesidades fisiológicas y las necesidades de seguridad.

Estas necesidades se refieren a la sobrevivencia. En una situación típicamente laboral, estas necesidades raramente dominan, en vista de que son aceptablemente satisfechas.

## NECESIDADES DE ORDEN SUPERIOR

Este nivel lo conforman las necesidades de afiliación, de estima y de autorrealización.

De acuerdo con Maslow y lo visto en el párrafo anterior existen tres niveles de necesidades de orden superior.

Dichas necesidades tienen que ver con la pertenencia y lo social. Algunas personas dicen que la mayoría de estas necesidades deben satisfacerse fuera del trabajo; sin embargo las horas que se pasan en el lugar de trabajo suman de un tercio a una mitad del tiempo en estado de alerta del individuo. Las personas trabajan en un ambiente social y algunas de sus necesidades deben cubrirse en ese ambiente, y otras fuera de él.

Es importante señalar que esta jerarquía de necesidades en la práctica, muchas veces se mezcla y nos resulta difícil separar unas de otras; por otro lado depende de cada individuo y de los intereses del mismo, el grado de satisfacción de ciertas necesidades.

### 2.5. Herzberg

Debido a que esta teoría en la actualidad tiene una gran influencia en el estudio de la satisfacción y motivación en el trabajo, encontramos numerosas investigaciones acerca de la misma

por lo que después de analizarlas y estudiarlas concluimos que lo más importante es lo que presentaremos a continuación.

### 2.5.1. Objeto de la Investigación

La finalidad de esta investigación era ver cuales son los factores que determinan la satisfacción o insatisfacción de los trabajadores y cuales son las repercusiones que tales estados de ánimo tienen. Es decir, se pretendía estudiar simultáneamente y como conjunto:

a) Los factores que determinan que el trabajador se sienta satisfecho o insatisfecho en su trabajo y como consecuencia del mismo.

b) Las repercusiones que la satisfacción o insatisfacción del trabajador tiene sobre el nivel de ejecución, la rotación, las actitudes hacia la empresa o incluso sobre su propia salud mental.

" Herzberg y sus colaboradores Mausner y Snyderman (1965) pidieron en una ocasión a doscientas personas, entre ingenieros y contadores, que describieran brevemente un episodio que les



hubiera causado mucha satisfacción en su trabajo (señalando si esto los había llevado a laborar con mayor intensidad, con menor o igual intensidad), y otro que les hubiera sido particularmente insatisfactorio (señalando también el nivel de trabajo posterior)." (11)

#### 2.5.2. Factores de la Teoría de Herzberg

Estos se dividen en dos:

##### FACTORES HIGIENICOS

Estos están formados o constituyen el grupo de los insatisfactorios, factores de mantenimiento, contexto del empleo, factores extrínsecos.

Dentro de este grupo encontramos :

- El pago
- Condiciones de trabajo
- La seguridad en el empleo
- La política administrativa de la Compañía
- La calidad de la supervisión
- Las relaciones con los subordinados
- Las relaciones con los compañeros
- Las relaciones con los supervisores

(11) Idem. (5) pág. 201

#### FACTORES MOTIVACIONALES

Estos están formados o constituyen el grupo de los satisfactores, los motivadores, el contenido del empleo y los factores intrínsecos.

Dentro de este grupo encontramos:

- Los ascensos
- El reconocimiento
- La responsabilidad
- Las posibilidades de crecimiento
- El logro
- El trabajo mismo

Con lo anterior podemos decir que:

Los factores motivacionales como el logro, y la responsabilidad, en su mayoría se relacionan directamente con el trabajo propiamente dicho, el desempeño del empleo y el reconocimiento y crecimiento que se aseguran a través de él. Los motivadores en su mayoría están centrados en el trabajo: es decir, se relacionan con el contenido del trabajo.

Por otra parte los factores higiénicos están relacionados principalmente con el contexto del empleo porque están más relacionados con el ambiente que rodea al trabajo.

La diferencia entre el contenido y el contexto del empleo es

similar a la que existe entre la motivación intrínseca y la motivación extrínseca, según se entiende en psicología.

Los motivadores intrínsecos son recompensas que una persona siente cuando desempeña un trabajo, por lo que existe una conexión directa entre el trabajo y la recompensa. Un empleado en esta situación se siente automotivado.

Los motivadores extrínsecos son recompensas externas que existen separadamente del trabajo y no proveen satisfacción directa en el momento en que se está desempeñando el trabajo.

### 2.5.3. Formulación de la Teoría de Herzberg

" Básicamente la teoría dual dice que los factores intrínsecos o pertenecientes al puesto (motivacionales), tales como responsabilidad, iniciativa, etc. cuando están presentes, motivan favorablemente al personal; es decir, causan satisfacción pero que su ausencia no ocasiona insatisfacción. En cambio se llega a la insatisfacción cuando factores extrínsecos al puesto (higiénicos) como simpatía con los compañeros, limpieza, etc. están ausentes. En otras palabras la teoría dice que las carencias experimentadas por la persona en el medio físico o social de

trabajo, le causan insatisfacción; pero contar con todas las comodidades y clima emocional adecuados no le causan satisfacción.

Herzberg dice que es erróneo pensar que la satisfacción tiene como contrapartida la insatisfacción. Apunta que por lo contrario, satisfacción e insatisfacción deben medirse en escalas diferentes: por esa razón se le denomina teoría dual." (12)

Una vez entendido todo lo anterior ahora veremos que:

Según Herzberg, actúan en el hombre dos grupos de necesidades perfectamente diferenciables. Las de orden inferior que incluyen las fisiológicas y las sociales; y las de orden superior que incluyen las eminentemente psicológicas.

Las necesidades de orden inferior únicamente actúan como motivadores activos del comportamiento cuando están insatisfechas. En tal caso al no estar colmadas a nivel adecuado, el individuo experimenta un sentimiento de desasosiego, insatisfacción pena o infelicidad que le mueve a actuar para evitarlo. Una vez satisfechas ya no actúan como motivadores

(12) Idem. (5) pág. 206

activos del comportamiento. Ello se debe a que no tiene sentido procurar satisfacerlas a un nivel superior, pues no es posible alcanzar mas felicidad o satisfacción global que la conseguida a través de la mera evitación de la pena. Podríamos decir que en cuanto a tales necesidades, lo máximo a que puede aspirar el individuo es a no sentirlas. Cuando experimenta su presencia está insatisfecho. Cuando están colmadas no siente insatisfacción o satisfacción.

Por el contrario las necesidades de orden superior nunca están colmadas. El hombre desea satisfacerlas porque ello le produce felicidad y cuanto mas consigue, mas desea (no hay nada que lo motive a tener mas éxito que el éxito mismo). El no satisfacer tales necesidades no produce insatisfacción sino meramente una no satisfacción, no da lugar a un sentimiento de pena, sino meramente a uno de no felicidad.

Después de todo lo anterior tenemos que: "Las necesidades de orden inferior insatisfechas dan lugar a un sentimiento de infelicidad o pena; una vez satisfechas se consigue no sentir infelicidad aunque también poca felicidad. Estas necesidades dan lugar a una motivación por deficiencia, es decir, únicamente actúan como motivadores activos de la conducta cuando están deficientemente satisfechos. La satisfacción de las necesidades de orden superior da lugar a un sentimiento de felicidad; si no

se satisfacen no se siente ni felicidad ni infelicidad. Estas necesidades se activan cuanto mas se satisfacen; por esta razon se denominan motivos de intensidad creciente." (13)

Finalmente podemos concluir que la teoria de Herzberg al igual que la de Relaciones Humanas, sostiene que en cuanto mayor sea la satisfacción de los trabajadores mas motivados estarán a alcanzar una elevada productividad o nivel de ejecución, y por lo tanto mayor será éste.

A diferencia de la Escuela de Relaciones Humanas, pone énfasis en las necesidades de competencia, logro y autorrealización como determinante de la satisfacción y motivación de los trabajadores.

A través de esta teoria podemos observar que los empleados principalmente se sienten motivados mas por lo que hacen para si mismos. Cuando aceptan la responsabilidad o logran el reconocimiento por su propia conducta, se sienten fuertemente motivados. De acuerdo con esto pienso que la gerencia debe ofrecer un ambiente de apoyo al desempeño de los empleados.

Ademas vemos que esta teoria es de gran utilidad, ya que a través de ella se puede lograr una distinción entre los factores

(13) Idem. (6) páq. 50

que motivan a los empleados y los factores que principalmente ayudan a tenerlos abiertos a la motivación.

## 2.6 McClelland

" Weber afirma que los calvinistas adictos a este grupo creen que una vida de frugalidades aunada a un trabajo intenso constituye un pasaporte seguro para la salvación. De tal forma el calvinista demuestra que es uno de los elegidos porque lava el pecado original precisamente cumpliendo con el castigo del trabajo: entre mas trabaje mas pio será. Por otro lado la salvación no se logra, como en el catolicismo aislándose del mundo sino luchando en él. Por ende el trabajo intenso y la vida ascética conducen a la acumulación de capitales.

McClelland (1962) recoge estas ideas y formula su teoría sobre motivación; para él las personas están motivadas primordialmente por tres factores:

- De Realización o de logro
- De Afiliación
- De Poder " (14)

(14) Idem. (5) pág. 209

Según McClelland " los patrones de motivación en las personas reflejan el ambiente cultural en que crecen -su familia, la escuela, la iglesia y los libros-. En la mayoría de los países, uno o dos de esos patrones de motivación tienden a ser los mas acentuados entre los empleados como resultado de ambientes similares en los que han crecido." (15)

#### NECESIDAD DE LOGRO

La necesidad de logro puede definirse como un deseo de la persona de hacer las cosas bien, de tener éxito en sus realizaciones y de alcanzar ciertos estándares de excelencia.

Las características de una persona con necesidad de logro son las siguientes:

a) Las personas con necesidad de logro prefieren aquellas situaciones en las que los resultados que se consiguen dependen de sus propias aptitudes, habilidades y decisiones en las que tienen responsabilidad personal para hallar solución a los problemas que se les plantean y en las que tienen suficiente libertad para decidir la forma de realizar las tareas y de discutir el alcance de su participación en la labor total.

(15) DAVIS Y NEWSTROM "Comportamiento Humano en el Trabajo: Comportamiento Organizacional" Ed. McGraw-Hill México 1990.



b) Una persona con elevada necesidad de logro no está interesada por el reconocimiento público de sus éxitos como por el éxito en sí mismo.

c) Otra característica es su tendencia a fijarse objetivos y a correr riesgos moderados, no le interesan las tareas fáciles y rutinarias, ya que éstas al exigirle muy poco esfuerzo e implicación personal, no le permiten experimentar sentimientos de logro. Tampoco le conviene fijarse objetivos excesivamente ambiciosos o emprender tareas muy complicadas ya que con ello aumenta su probabilidad de fracaso. Es precisamente entre estos dos extremos donde tiene probabilidad de maximizar su sentimiento de logro personal.

d) Prefieren tareas no rutinarias, que requieran un cierto grado de iniciativa personal, que impliquen cierto riesgo y la asunción de riesgos moderados.

e) Las personas con elevada necesidad de logro que sientan su propio ego implicado en la realización de determinadas tareas recordaban mucho mejor las que no habían conseguido completar que las completadas. Esto indica que tales personas una vez implicadas en una tarea se sienten preocupadas por ella hasta que consiguen terminarla.

f) Las personas con una elevada necesidad de logro tienden a

sobreestimar sus posibilidades de éxito cuando se encuentran ante situaciones nuevas sobre las que carecen de experiencia. Es por tanto una persona capaz de afrontar con optimismo dichas situaciones, ya que, habitualmente, tiene confianza en si mismo y en sus posibilidades.

g) Este tipo de personas desea retroinformación concreta fiable y rápida sobre la eficacia conseguida en la realización de sus tareas o en la consecución de los objetivos. Dicha retroinformación es una condición necesaria para que puedan sentir satisfacción de logro en lo que se está haciendo.

h) Las personas con una elevada necesidad de logro, cuando trabajan en grupo, si se les permite escoger a los compañeros, eligen individuos expertos y competentes. Es decir, basan su elección en criterios objetivos y de competencia mas que en afiliativos o de amistad.

i) Las recompensas extrínsecas de carácter monetario influyen poco en los resultados de su actuación.

Según demostró McClelland, " la necesidad de logro es un factor motivacional susceptible de aprendizaje por lo cual puede ser activada. Cita y analiza como fuente de activación de la necesidad de logro factores climatológicos, geográficos,

religiosos, culturales, pero considera esencial la educación que los niños reciben de sus padres. De acuerdo con la definición de motivo dada por este autor, la motivación de logro se adquirirá y activará siempre que los padres den a los hijos la oportunidad de experimentar la sensación de placer derivada del éxito conseguido a raíz de sus propios esfuerzos y decisiones. Esta oportunidad deben dársela a una edad adecuada, ni demasiado temprano pues no tienen aún la capacidad y aptitudes necesarias para conseguir éxitos en sus realizaciones, ni demasiado tarde, ya que es posible que entonces se hayan activado otros factores motivacionales y se hayan adquirido otras actitudes." (16)

#### NECESIDAD DE AFILIACION

McClelland ha definido la necesidad de afiliación como: "un deseo de establecer, mantener o renovar una relación positiva afectiva (amistad) con otras personas." (17)

Características de las personas con una elevada necesidad de afiliación:

a) Tienden a buscar la aprobación de los demás, o trabajan mejor al saber que su comportamiento es adecuado a las reglas de

(16) D.C. McCLELLAND (1968) "La Sociedad Ambiciosa" Ed. Guadarrama, Madrid.

(17) Idem. (16) pág. 24

cooperación del grupo. Es decir, les preocupa en gran manera la opinión que de ellos tiene el grupo y desean que tal opinión sea aprobatoria, por lo que están dispuestos a seguir sus directrices.

b) También desean además de la aprobación, el reconocimiento de los demás, es decir, que sus iguales consideren probable su su triunfo en la vida, por lo que les preocupa el que se conozcan y reconozcan sus éxitos.

c) Tienden a elegir a sus amigos mas que a expertos para trabajar conjuntamente en el cumplimiento de una tarea, es decir, en estas situaciones su criterio de elección es la amistad mas que la competencia.

d) Acostumbran a trabajar mejor en grupo que individualmente. Luchan para que sean alcanzados los objetivos del grupo.

e) Presentan gran atención a los sentimientos y actitudes de los demás y acostumbran tener empatía para reconocerlos.

f) Prefieren los puestos de trabajo que ofrezcan posibilidades de interacción y así poder establecer y fomentar relaciones de amistad.

Por último diremos que la necesidad de afiliación es un factor motivacional activo cuya entidad varía de una persona a otra. La ansiedad e insatisfacción de los trabajadores, derivadas de las condiciones en que se desarrolla el trabajo industrial moderno, da lugar a una activación de esta necesidad. En tales casos pretende satisfacerla a través del fomento de las comunicaciones y de los grupos de trabajo supone no atacar las verdaderas causas de la insatisfacción.

#### NECESIDAD DE PODER

La necesidad de poder puede definirse como un deseo de las personas por obtener y mantener el control de los medios que les permitan dirigir, dominar o influir en el comportamiento de los demás. El individuo con necesidad de poder la satisface a través de un comportamiento dirigido a influir, convencer, dominar, controlar, exigir o castigar a otras personas con el fin de conseguir que su comportamiento sea el que mas conviene a sus objetivos, intereses o propósitos o a los que ha adoptado como propios.

McClelland en un reciente artículo "distingue entre aquellas personas en las que su necesidad de poder está orientada hacia un engrandecimiento de la institución en que participan. En estas últimas la necesidad de poder está debidamente compensada por cierto autocontrol o ciertas inhibiciones de carácter social o

institucional. Las personas con necesidad de poder personal se caracterizan por ejercerlo impulsivamente, son rudos y desconsiderados en su relación con los demás, tratan de explotarlos en beneficio propio y persiguen constantemente la obtención de símbolos de prestigio personal. Por el contrario las personas en las que su necesidad de poder está debidamente contrapesada por la inhibición o el autocontrol tienden a ser altruistas, desean servir a los demás y ejercen el poder en beneficio de éstos o de la institución en que participan." (18)

La necesidad de poder es un factor motivacional de gran entidad como determinante del comportamiento en el ámbito industrial.

### 2.7. Incentivos

En este apartado veremos que la motivación de los empleados para que sean mas productivos y para que produzcan con un alto nivel de calidad requiere que se use una pluralidad de incentivos en proporciones variables como mejor lo estimulen los gerentes. Debido a las diferencias en los esquemas de necesidades y a su naturaleza siempre cambiante, los incentivos que son los mejores

(18) Idem. (6) pág. 49

para un grupo o para un individuo pueden no resultar efectivos para otros en un momento determinado.

Sin embargo debe reconocerse que en un individuo, en un momento dado compiten muchas necesidades, y que la satisfacción de estas necesidades dependerá de que se encuentren presentes varios incentivos en un momento.

#### 2.7.1. Tipos de Incentivos

1. DINERO.- El dinero es un incentivo en exceso complejo que literalmente significa distintas cosas para diferentes personas. Para el individuo que está en desventaja económica significa proveerse de alimento, abrigo y ropa. Para el acaudalado significa una fuente de poder y prestigio.

Los sistemas de incentivos de salarios que relacionan de modo directo los salarios con la producción son especialmente efectivos para estimular a éstas si se formulan estándares adecuados y el sistema es administrado con eficacia. El apoyo y la confianza de los empleados son factores de importancia que determinan el éxito de tales sistemas. En igual forma la participación en las utilidades es efectiva como incentivo para

una mayor producción y tiene efectos positivos sobre las actividades del empleado.

Gellerman afirma " que la característica mas sutil y de mas importancia del dinero es su poder como simbolo. Asi el dinero puede significar lo que el individuo desea." (19)

2. SEGURIDAD.- El anhelo del individuo por la necesidad de seguridad de todos los tipos física, psicológica y económica se ve en todas las organizaciones que tienen empleados. Si bien la necesidad de seguridad varia entre los individuos, puede servir como un importante incentivo que induce a muchos individuos a permanecer en una organización y a alcanzar un nivel mínimo satisfactorio de desempeño. Para otra persona la seguridad puede proporcionarle un sentido de libertad o de independencia que lo estimule a participar mas plenamente en el puesto y a trabajar hacia el logro de los objetivos de la negociación. Esta en posición de ser libre o dirigir sus energías principalmente hacia las metas de la organización mas que a alcanzar su seguridad personal.

3. AFILIACION.- las relaciones que se crean sobre una base informal entre los miembros de una organización sirven para cubrir las necesidades que tienen las personas de interacción con otras sobre una base satisfactoria y de apoyo.

(19) SAUL H. GELLEMAN "Motivation and Productivity" N.Y. (1967)



Aún cuando la importancia de estas relaciones no debe minimizarse, los gerentes y los supervisores deberían hacer todo lo posible para lograr que las relaciones entre los que interactúan de mutuo acuerdo con la estructura formal de la organización sean tan atractivas como las que se crean sobre una base informal. Si el clima de la organización provee para el establecimiento y mantenimiento de relaciones mutuamente satisfactorias y de apoyo entre sus miembros (nuevos y antiguos jóvenes y viejos, hombres y mujeres) es muy probable que haya mayor productividad y mayor satisfacción entre los empleados.

4. ESTIMA.- La satisfacción de las necesidades de estima puede cumplirse mediante una variedad de incentivos que principalmente implican prestigio y poder. Consisten en oportunidades para ejecutar tareas que se consideren de importancia para la organización y para la sociedad y en tener poder sobre las personas y recursos. La importancia que tienen los incentivos en esta categoría esta muy influida por los varios grupos de la organización y de la sociedad. En las organizaciones suelen ser creadas oportunidades para que algunos grupos de empleados reciban recompensas que proporcionan estima, en tanto que otros grupos de empleados son menos favorecidos. En forma similar en el seno de la sociedad algunos puestos se consideran de mas prestigio que otros.

La autoridad sobre las personas y los recursos es un fuerte incentivo para el individuo que siente una intensa necesidad de poder.

Está reconocido que la participación es uno de los mejores incentivos para estimular la producción del empleado y para proporcionar satisfacción en el trabajo. Además de dar oportunidad al empleado para que participe en juntas y conferencias, en comites o mediante el buzón de sugerencias, puede prestarse mayor atención a la participación en la toma de decisiones acerca del trabajo en sí y a las condiciones bajo las cuales se desempeñan dentro del grupo de trabajo.

5. AUTORREALIZACION.- Aquí se incluye la oportunidad para lograr una sensación de competencia ocupacional y logro. La competencia ocupacional se refiere a la habilidad de desempeño y al conocimiento por parte del individuo, de lo que es capaz de hacer y no hacer. El motivo de la competencia organizacional se revela en los adultos como un deseo del dominio de puesto y adelanto profesional. Su efectividad como incentivo requiere que se de al individuo libertad para desempeñar sus obligaciones según lo desee sin una supervisión estrecha.

" La competición entre los empleados para aumentar la producción puede ser estimulada mediante gráficas de progreso.

Sin embargo debe hacerse notar que las gráficas no deben emplearse como base para castigos o reproches, mas bien, deben emplearse en una forma positiva como base de aliento y de asistencia.

Se ha comprobado que cuando los individuos se encuentran compitiendo contra sus propios récords, cualquier cosa que tienda a disminuir la producción llega a ser tan importante para los trabajadores como lo es para el supervisor." (20)

#### 2.7.2. Incentivos para distintas categorías de personal

##### PERSONAL GERENCIAL

La necesidad de logro es prominente entre los ejecutivos exitosos. Los incentivos que se pueden utilizar son: ampliar la base gerencial, la creación de mas puestos ejecutivos, permitir mayor participación en la dirección, hacer resaltar el reto del puesto.

##### PERSONAL PROFESIONAL CIENTIFICO Y TECNICO

El personal profesional y científico está motivado para desempeñarse a lo máximo si existen oportunidades de obtener

(20) CHRUDEM Y SHERMAN "Administración de Personal" Ed. CECOSA México 1988.

logros, reconocimiento y status identificables y, si sus asignaciones implican empeños constructivos, están diversificados en su naturaleza y conducen al progreso. Con el fin de que el personal profesional y científico pueda progresar en una organización que está compuesta principalmente del personal de otras categorías, suele establecerse una jerarquía dual, de manera que la persona profesionalmente orientada puede avanzar a puestos de mayor autonomía y salarios más elevados sin tener que asumir responsabilidades administrativas. Para el personal profesional y científico, la promoción a un puesto administrativo suele ser considerada como pérdida de competencia profesional.

#### OBBEROS

El hecho de que muchos obreros reciban salarios elevados no sirve necesariamente para motivarlos o para proporcionarles un elevado nivel de satisfacción en el trabajo.

Los obreros sienten que están en puestos estáticos por lo que hay que tratar de enriquecer sus puestos a nivel obrero, se puede ampliar el puesto o adherirse a un sistema de promoción interna.

Por último podemos decir que el desempeño en el trabajo depende no solo de las habilidades de los empleados, sino también de su motivación. El entendimiento del proceso motivacional, incluyendo el reconocimiento de las necesidades que tienen los

individuos es esencial para una administración de personal efectiva.

Mediante el entendimiento de las necesidades es posible determinar los incentivos que deben usarse. Los incentivos que pueden ser mejores para un individuo o grupo en un momento dado pueden ser menos convenientes en otro. Los empleados que representan diferentes categorías de personal, con antecedentes educativos y sociales difieren en forma significativa de los otros, con frecuencia han adquirido esquemas de necesidades que la gerencia debe reconocer si desea crear el clima motivacional adecuado.

### **CAPITULO III**

#### **BANCA SERFIN**

### 111. BANCA SERFIN

Este capítulo es de suma importancia ya que por medio de él podremos conocer el proceso que fue necesario para llegar a formar BANCA SERFIN que es la empresa en la que aplicaremos nuestro estudio.

Por lo que a continuación expondremos paso a paso como se fue formando BANCA SERFIN; cuales son sus funciones; cual es su forma de organización; así como cuales son las funciones y organización del área específica en donde trabajaremos, es decir, el área de Mercadotecnia.

#### 3.1 Antecedentes Históricos de BANCA SERFIN

" El 27 de Abril de 1864, arribaron a la ciudad de Veracruz, procedentes de Inglaterra, los señores Don Guillermo Newbold y Don Roberto Geddes, fundadores de London Bank of Mexico and South-America, Ltd. El 10. de Agosto de 1864, se llevó a cabo la inauguración del Banco de Londres, México y Sud-américa, que fue el primer banco de emisión, circulación y descuento de la República." (1)

(1) "Curso de Inducción Apuntes del Participante" Dirección de Recursos Humanos, Material Didáctico, BANCA SERFIN.

" De acuerdo a la promulgación del nuevo Código de Comercio de 1864 donde se establece que para dedicarse a la actividad bancaria, será requisito indispensable la autorización expresa otorgada por la Secretaría de Hacienda para operar en el país sucursales o agencias emisoras de billetes, el Banco de Londres México y Sud-américa S.L. quedó al margen de la ley. Para solucionar tal problema, el banco de Londres, México y Sud-América adquiere el Banco de Empleados, constituyéndose así en una institución nacional, denominándose desde 1889 como Banco de Londres y México S.A. " (2)

" Pocos años después, de la época revolucionaria, la situación bancaria comenzó a tornarse peligrosa en el país. Existían 24 bancos de emisión pero las pugnas entre los grupos revolucionarios provocaron que no todas las emisiones de billetes fueran reconocidas. Esto ocasionó problemas bastante serios que obligaron al gobierno a girar la orden de que admitieran todas las emisiones de billetes en tanto se solucionaba el problema.

En esta época varios bancos desaparecieron, y por ello se empezó a gestar la idea de crear un organismo gubernamental que se dedicara a la emisión de billetes y acuñación de monedas.

(2) IDEM, pág. 15



Es hasta el 25 de Agosto de 1925, durante el periodo presidencial del General Plutarco Elias Calles, cuando se soluciona el problema al constituirse el Banco de Mexico, única institución encargada de la emisión de billetes y acuñación de monedas.

Una de las preocupaciones del Banco de Londres y México en este tiempo, fue la de dar a sus operaciones un carácter nacional, por esta razón la gerencia de la institución decidió establecer sucursales de acuerdo a las circunstancias económicas, políticas y sociales del país, en lugares como Veracruz, Guanajuato, Zacatecas y Monterrey.

Los servicios que ofrecía el banco de Londres y México día a día fueron creciendo. El auge de la institución fue positivo y ésta mantuvo siempre una disposición abierta para la evolución del sistema bancario mexicano. " (3)

### 3.1.1. Creación del grupo SERFIN

Fué así que en 1971, con lo previsto en el artículo 99 bis de la Ley General de Instituciones de Crédito y Organizaciones

(3) Idem. pág. 16

Auxiliares, se crean los grupos financieros, integrados y el Banco de Londres y México se une al grupo de empresas que crean el grupo SERFIN. " (4)

### 3.1.2. Creación de BANCA SERFIN

" La creación de BANCA SERFIN se realiza en Junio de 1977 cuando adquiere la característica de Banca Múltiple.

Se denomina Banca Múltiple a la sociedad que lleva a cabo previa concesión del gobierno Federal cinco operaciones de banco: de depósito, financieras, hipotecarias, de ahorro y fiduciarias. Esto propicia una mayor expansión del potencial de desarrollo, mejores y múltiples instrumentos de captación y canalización de recursos, una adaptación a las condiciones de los mercados financieros, así como una competencia bancaria más sana y una mayor distribución al desarrollo económico y social del país.

Las instituciones del grupo SERFIN que se unieron para conformar BANCA SERFIN son:

Cuatro bancos de depósito

(4) Idem. pág. 16

- Banco de Londres y México S.A.
- Banco SERFIN de Chihuahua S.A.
- Banco SERFIN de Jalisco S.A.
- Banco SERFIN Veracruzano, S.A.

**Dos Financieras**

- Financiera Aceptaciones S.A.
- Financiera SERFIN de Tampico S.A.

**Una hipotecaria**

- Hipotecaria SERFIN S.A. " (5)

**3.1.3. El grupo SERFIN hasta 1982**

" SERFIN era un grupo integrado por instituciones que tenían como objeto principal agilizar y brindar el mejor servicio financiero a sus clientes. El grupo SERFIN estaba constituido por:

**1. Instituciones de Crédito**

- Banca SERFIN S.A.
- Banco Azteca S.A.

(5) Idem. pág. 18

2. Organizaciones Auxiliares de Crédito

Afianzadora SERFIN, S.A.

Almacenadora SERFIN, S.A.

3. Instituciones de Seguros

Seguros Monterrey SERFIN, S.A.

4. Otras Instituciones

Factoring SERFIN, S.A.

BANCA SERFIN S.A. era una banca privada facultada para prestar servicios de Banca Múltiple.

BANCO AZTECA S.A. era un banco de depósito que utilizaba un nuevo concepto denominado Alta Banca Privada. Prestaba sus servicios en forma especializada y personal." (6)

(6) Idem. pág. 19

#### 3.1.4. Nacionalización de la Banca Privada

" Por decreto presidencial del día 10. de Septiembre de 1982 se nacionaliza la banca privada en México, pasando a ser propiedad del Gobierno Federal Banca SERFIN y todas sus empresas afiliadas." (7)

#### 3.1.5. Transformación y fusión de BANCA SERFIN, Banco Azteca, Banco de Tuxpan y Financiera de Crédito de Monterrey.

" De acuerdo con el Decreto Presidencial publicado en el Diario Oficial del 29 de Agosto de 1983 y en base al artículo segundo transitorio de la Ley Reglamentaria del Servicio Público de Banca y Crédito, Banca SERFIN, S.A., Banco Azteca S.A., son transformados en Sociedades Nacionales de Crédito, surtiendo efecto dicha transformación el día 31 de Agosto de 1983.

Banco Azteca, Banco de Tuxpan y Financiera de Crédito Monterrey, ya como sociedades nacionales de crédito, se integran a Banca SERFIN, Sociedad Nacional de Crédito, mediante fusión por

(7) Idem. pág. 20

incorporación, desapareciendo las tres primeras con carácter de fusionadas y subsistiendo la última con carácter de fusionante.

Esta fusión surtió efecto al cierre de las operaciones de las sociedades que se fusionaron, el día 31 de Agosto de 1980.

Banca SERFIN, Sociedad Nacional de Crédito en su carácter de fusionante, asume a partir del momento en que surte efecto la fusión, todos los bienes y derechos, así como las obligaciones, de toda naturaleza, absorbiendo incondicionalmente el capital contable, los activos y los pasivos y las cuentas de orden de las sociedades fusionadas." (B)

### 3.1.6. Venta de las Empresas Afiliadas.

" En el mes de Julio de 1984 el Gobierno Federal pone a la venta las empresas afiliadas, mismas que con BANCA SERFIN forman al grupo.

(B) Idem. pág. 21

Quedando solo Factoring SERFIN, S.A. mismo que hasta la fecha continúa perteneciendo a BANCA SERFIN S.N.C. y administrándose independientemente." (9)

### 3.1.7. 1985 Fusión del Banco Continental Ganadero S.N.C.

" El día 29 de Octubre de 1985, entró en vigor el decreto presidencial, en el que se dispone que el Banco Continental Ganadero, Sociedad Nacional de Crédito, Institución de Banca Múltiple, se integra a Banca SERFIN S.N.C.

La fusión surtió efecto al cierre de las operaciones de las sociedades Fusionante y Fusionada, el día 31 de Octubre de 1985.

Banca SERFIN S.N.C. en su carácter de fusionante asume a partir del momento en que surte efecto la fusión, todos los bienes y derechos, así como las obligaciones de toda naturaleza de la sociedad fusionada.

(9) Idem. pág. 21

También es importante aclarar que en 1988 se da otra fusión, esta vez la empresa fusionada es Crédito Mexicano." (10)

### 3.1.8. Reprivatización de Banca SERFIN

La venta de Banca SERFIN se plantea a varios posibles compradores, y es el 24 de Febrero de 1992 cuando el grupo OPERADORA DE BOLSA se convierte en el dueño de la misma.

Con esta transacción, después de aproximadamente 10 años de pertenecer al Gobierno Federal; BANCA SERFIN vuelve a convertirse en una empresa de iniciativa privada.

### 3.2 Servicios que presta BANCA SERFIN

"Los servicios que presta BANCA SERFIN a los clientes son de la mas alta calidad y eficiencia. Al mismo tiempo, impulsa las actividades económicas de mayor beneficio social.

(10) Idem. pág. 20



Los servicios que presta son los siguientes:

DEPOSITO.- cuya captación de recursos se fundamenta en la cuenta de cheques y canalización de operaciones de crédito como

- descuentos
- préstamos quirografarios
- créditos de habilitación o avío
- créditos refaccionarios
- créditos comerciales

AHORRO.- capta recursos por medio de la apertura y fomento de cuentas de ahorro.

FIDUCIARIO.- abarca todos los tipos de contrato de fideicomiso, administración de inmuebles, avalúos y contratos de mandato.

FINANCIERO.- Ofrece a los clientes las mejores inversiones, la compra-venta, custodia y administración de valores, sean estos de renta fija o de renta variable.

Emisión y colocación de bonos financieros, certificados de depósito, pagarés, mesa de dinero y tesorería automática.

Financiamiento a través de préstamos y créditos hipotecarios, industriales, promoción agropecuaria e industrial.

HIPOTECARIA.- cuyas operaciones se realizan a través de la emisión y colocación de bonos hipotecarios y certificados de depósito para fomentar la inversión en la adquisición y construcción de bienes inmuebles, como casas y edificios en todas sus variantes." (11)

Es importante conocer los servicios que presta BANCA SERFIN para de esta manera tener una idea general de las funciones que pueden desempeñar sus empleados.

### 3.3 Organización de BANCA SERFIN.

Dentro de este apartado conoceremos que es lo que significa organización para BANCA SERFIN; y también observaremos que el elemento primordial en la organización de SERFIN es la persona; y por lo tanto será necesario conocer cuales son los derechos y responsabilidades de sus Recursos Humanos, es decir, de su personal.

(11) Idem. pág. 22

" Hablamos de organización cuando cada uno de los elementos de un grupo cumple con una función específica, sin la cual el resto del conjunto no podría trabajar eficientemente. Cada una de las partes juega un papel importante y de su coordinación efectiva depende el logro de la meta que juntos se han propuesto cumplir.

El núcleo básico de la organización es la persona, por eso en SERFIN, el factor humano es primordial, ya que el futuro depende de sus colaboradores y del servicio efectivo que ofrece a las personas." (12)

#### 3.4. La Motivación y BANCA SERFIN

Dentro de este apartado veremos que métodos de motivación propone BANCA SERFIN para la motivación de sus empleados.

En primer lugar tenemos que BANCA SERFIN utiliza el servicio como lema y fuente de motivación.

(12) Idem. pág. 26

" La imagen de SERFIN se sustenta en valores morales y sociales enfocados, principalmente, a que el elemento humano de la organización logre su desarrollo personal ya que a él va aunado el desarrollo de la institución.

Estos valores tienen como base la libertad y la dignidad de las personas; el logro de un desarrollo íntegro que trae como consecuencia una satisfacción, tanto en el plano laboral como en el personal.

El factor socio-económico es básico para el desarrollo de BANCA SERFIN, constituyéndose así en una fuente de trabajo que proporciona empleos debidamente retribuidos y un ambiente adecuado de trabajo. De esta manera la institución contribuye a la estabilidad económica de sus trabajadores.

Es importante para la institución que cada uno de los miembros que la integran se sienta parte esencial de ella, ya que solamente con el esfuerzo conjunto de todos se logrará un mejor desarrollo para el beneficio general.

BANCA SERFIN consciente de que la promoción del personal motiva y fortalece el espíritu de cooperación, los servicios y la atención; ofrece distintas perspectivas de superación para sus

colaboradores así como una adecuada y justa remuneración a su trabajo permitiéndoles gozar de derechos que faciliten su desarrollo integral." (13)

De acuerdo con todo lo anterior observamos que la empresa trata de motivar a sus empleados a través de distintos métodos como: hacerlos sentir parte de la empresa, tomando en cuenta sus opiniones; cubrir sus necesidades básicas y de autorrealización; ofrecerles una justa remuneración; brindarles un buen ambiente de trabajo, realizar promociones de personal.

### 3.5 El Área de Mercadotecnia

Esta área se encuentra ubicada en la calle de Rafael Chocá#2 en San Angel; y está integrada básicamente por un director, un subdirector, 30 gerentes, 30 subgerentes y 70 asesores; además de las personas encargadas del conmutador, la vigilancia y la limpieza.

Esta dirección funciona dentro de BANCA SERFIN como una asesoría Staff.

(13) Idem. pág. 24

Esta Área se dedica a realizar estudios de mercado de los instrumentos o servicios que va a lanzar BANCA SERFIN; así como estudios comparativos con otros bancos; estos estudios se realizan a nivel de toda la República o bien por Áreas, es decir, Área sur, noroeste, occidente o bien solo en el Distrito Federal.

Como ya lo mencionamos, en esta Área se realizan estudios comparativos con otros bancos; y éstos pueden ser:

Con Bancos importantes como BANAMEX que es el número 1, y con BANCOMER que es el número 2, para ver las ventajas y desventajas de los servicios de BANCA SERFIN con respecto a ellos.

También se realizan estudios comparativos con Bancos pequeños ya que algunos de ellos representan una gran competencia en algún instrumento o servicio específico.

Todos estos estudios se analizan a través de sistemas de cómputo y se presentan a los directores de las distintas Áreas; los cuales a través de estos resultados podrán realizar una mejor toma de decisiones.

Al principio dijimos que esta área funciona como una asesoría Staff ya que además de todas las funciones anteriores; esta área también realiza estudios específicos o especiales que le pida u ordene cualquier director de las distintas áreas de BANCA SERFIN o incluso la Dirección General. Sin embargo en el organigrama aparece como una Dirección que depende de una Dirección Adjunta.

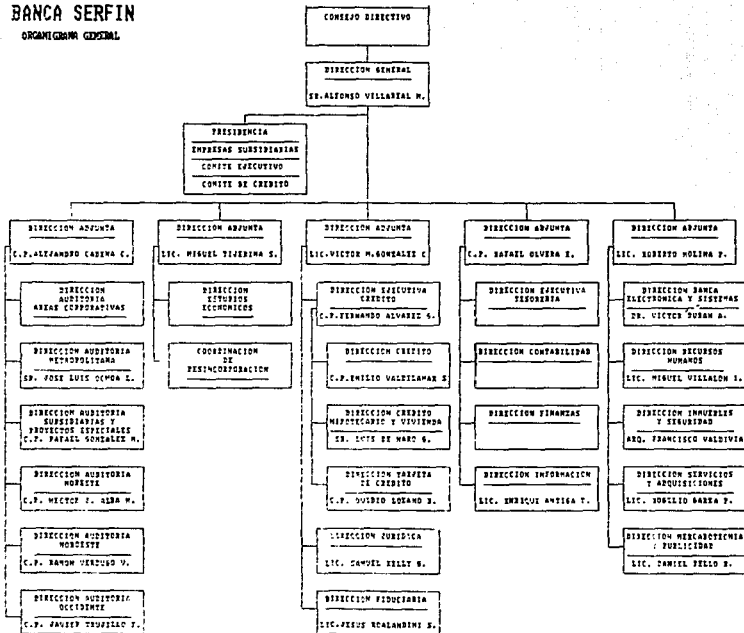
Por último diremos que el personal profesional y ejecutivo de esta Área está constituido básicamente por Licenciados en Administración de Empresas, Licenciados en Mercadotecnia y una minoría por Licenciados en Comunicaciones. Esto se debe a que éstas son las personas con el perfil adecuado para los puestos que ofrece esta Área.

### 3.6. Organigrama de BANCA SERFIN

La finalidad de presentar dentro de esta investigación el organigrama de BANCA SERFIN, es para ubicar dentro del mismo el Área de Mercadotecnia que es en donde se aplicará nuestra investigación de campo.

Debido a su magnitud el organigrama se encuentra en la FIG.1.

**BANCA SERFIN**  
ORGANIGRAMA GENERAL



72



## CAPITULO IV

### DISEÑO DE LA INVESTIGACION

#### IV. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

##### 4.1 Justificación

El realizar una investigación sobre métodos de motivación es muy importante, ya que si los empleados de cualquier empresa están descontentos por alguna razón, su rendimiento no será óptimo y por ende los objetivos de la empresa no se llevarán a cabo al 100%. Esto partiendo de la base de que los empleados son un elemento clave para el desarrollo de cualquier empresa.

Por otro lado por medio de la motivación las empresas podrán lograr una mayor productividad por parte de los empleados y en base a esto un mejor funcionamiento de la misma.

Tomando en cuenta lo anterior nació en mí la idea de investigar cuáles eran los métodos de motivación más eficaces utilizados por una empresa.

Se eligió BANCA SERFIN ya que es una institución que cuenta con un buen prestigio y es muy conocida en nuestro país; por lo que es de gran interés conocer como motiva a sus empleados para lograr sus objetivos.

El área de esta empresa a donde se va a realizar la investigación es la de Mercadotecnia, la cual se encarga a grandes rasgos de hacer estudios de mercado para ver como funcionan ante el público los instrumentos bancarios que maneja BANCA SERFIN.

Por último mencionaré que la motivación es un tema muy antiguo e importante, y que existen muchos conceptos y teorías acerca de la misma. Por lo tanto lo que se pretende con esta investigación no es descubrir nuevos métodos de motivación sino analizar cuales de ellos son utilizados por BANCA SERFIN y concluir cuales son los mas eficaces para la empresa.

#### 4.2 Planteamiento del Problema

Con esta investigación, se pretende llevar a cabo un análisis de los métodos de motivación utilizados por BANCA SERFIN para determinar si son los idóneos para el desarrollo y desempeño de las actividades que realizan los empleados. De lo contrario proponer en base a la investigación documental y de campo los mas adecuados a las necesidades de la empresa.

#### 4.3 Objetivos: General y Específicos

El objetivo general de nuestra investigación es:

Analizar los métodos de motivación utilizados por BANCA SERFIN y determinar cuales son los mas eficaces para la misma.

Los objetivos específicos de la investigación son:

1. Obtener conocimientos teóricos sobre la motivación.
2. Conocer por medio de los empleados algunos métodos motivacionales utilizados por la organización.
3. Investigar si estos métodos influyen en la productividad de los empleados.
4. Investigar la estructura, antecedentes y funciones de BANCA SRFIN y del Area de Mercadotecnia específicamente.

#### 4.4 Hipótesis y Variables

1. Si se utilizan métodos de motivación eficientes en BANCA SERFIN, entonces los trabajadores tendrán un buen rendimiento.

Variable Independiente: Motivación

Variable Dependiente: El buen rendimiento de los trabajadores.

2. Si se utilizan métodos de motivación eficaces en BANCA SERFIN, entonces la empresa tendrá un funcionamiento óptimo.

Variable Independiente: Motivación

Variable Dependiente: El funcionamiento óptimo de la empresa

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

#### 4.5 Metodología

Para llevar a cabo una investigación, es importante saber que tipo de investigación se utilizará; para el caso específico de nuestro estudio ésta será documental y de campo.

También es necesario mencionar que nuestro estudio se llevará a cabo de lo general a lo particular; es decir, partiremos de definiciones que nos adentren al tema y después se investigarán puntos específicos.

Los pasos que seguiremos para llevar a cabo nuestra investigación son los siguientes:

En primer lugar se visitarán varias bibliotecas para recaudar una bibliografía adecuada para la investigación; una vez obtenida ésta se hará una selección minuciosa de la información que nos será de utilidad y que tendrá mas importancia para nuestro propósito. También obtendremos información documental en la institución en donde se aplicará la investigación, es decir, BANCA SERFIN, para tener conocimiento general de la institución.

Una vez terminada la investigación documental, empezaremos a realizar la de campo, para lo cual en primer lugar visitaremos

BANCA SERFIN en el Área de Mercadotecnia; en donde se aplicará primero la técnica de observación para conocer las funciones de los empleados.

Después de lo anterior se preparará el cuestionario y se realizará una prueba piloto, y una vez obtenido el cuestionario definitivo éste se empezará a aplicar.

Los cuestionarios serán aplicados a una muestra aleatoria simple, es decir:

- Tenemos un Universo que es BANCA SERFIN S.N.C.

- Una población la cual está compuesta por todos los empleados del área de mercadotecnia ubicada en la calle de Rafael Checa #2; estos empleados se dividen en tres niveles básicamente, a saber: gerentes, subgerentes y asesores. Es necesario aclarar que en esta área existen un director, un subdirector, y trabajadores de mas bajo nivel que los asesores pero que no son de utilidad para nuestro estudio.

De lo anterior vemos que la población es la siguiente:

- a) 30 gerentes
- b) 30 subgerentes
- c) 70 asesores

- La muestra será el 15% de la población, es decir los cuestionarios se aplicarán a :

- a) 5 gerentes
- b) 5 subgerentes



c) 10 asesores

Lo que nos da una muestra de 20 personas

Por último se obtendrán y analizarán los resultados; y partiendo de esto elaboraremos nuestra propuesta y nuestras conclusiones.



12. En la empresa toman en cuenta sus opiniones para la Toma de Decisiones?  
Si\_\_ No\_\_
13. Se siente orgulloso de pertenecer a BANCA SERFIN?  
Si\_\_ No\_\_
14. Con el sueldo que percibe en la empresa puede usted satisfacer sus necesidades primarias o básicas?  
Si\_\_ No\_\_
15. Existe en la empresa un buen sistema contra accidentes y riesgos de trabajo?  
Si\_\_ No\_\_
16. Se siente seguro (en cuanto a permanencia) en su puesto?  
Si\_\_ No\_\_  
Por qué?
17. La relación con sus compañeros es:  
Excelente\_\_ Regular\_\_  
Buena\_\_ Mala\_\_
18. Se siente satisfecho con el desarrollo personal y/o profesional alcanzado a través de su puesto?  
Si\_\_ No\_\_  
Por qué?
19. Recibe algún tipo de reconocimiento si desempeña bien su trabajo?  
Si\_\_ No\_\_  
De que tipo?
20. Preferiría otro tipo de reconocimiento?  
Si\_\_ No\_\_  
De que tipo?
21. Tiene perspectivas de superación dentro de la empresa?  
Si\_\_ No\_\_  
De que tipo?
22. Cree que el salario que percibe por su trabajo es el adecuado?  
Si\_\_ No\_\_  
Por qué?
23. Cree que las condiciones de trabajo bajo las cuáles desarrolla su trabajo son idóneas?  
Si\_\_ No\_\_  
Por qué?
24. El sistema de supervisión utilizado por BANCA SERFIN es adecuado?  
Si\_\_ No\_\_  
Por qué?

25. La relación con su jefe es:  
 Excelente\_\_ Regular\_\_  
 Buena \_\_ Mala \_\_
26. Su puesto exige mucha responsabilidad?  
 Si\_\_ No\_\_
27. Se considera usted una persona de éxito en su trabajo y en su vida personal?  
 Si\_\_ No\_\_  
 Por qué?
28. Existen planes de incentivos dentro de la empresa?  
 Si\_\_ No\_\_  
 Cuáles?
29. Cree que BANCA SERFIN ofrece una buena motivación para sus empleados?  
 Si\_\_ No\_\_  
 Por qué?
30. En su caso particular se siente motivado para realizar las actividades que se le encomiendan?  
 Si\_\_ No\_\_  
 Por qué?
31. Que recomendación daría usted, para que los empleados de BANCA SERFIN estén mas motivados hacia su trabajo?

Gracias por su colaboración.

#### 4.7 Tratamiento de datos y presentación de resultados

Para llevar a cabo este tratamiento de datos será necesario realizarlo por 3 niveles a saber:

- A) Gerentes
- B) Subgerentes
- C) Asesores

El análisis de los datos se hará pregunta por pregunta en una hoja que será distribuida de la siguiente manera:

1. El objetivo que tiene la pregunta para nuestro estudio.
2. La pregunta tal y como apareció en el cuestionario.
3. Los resultados obtenidos en cada nivel con su respectivo porcentaje. Hay que aclarar que para sacar dicho porcentaje se tomó a cada nivel como un 100%, esto debido a que dependiendo del nivel que ocupan los empleados en la empresa fueron sus respuestas respecto a la motivación que brinda la misma.
4. Por último encontraremos la interpretación de los datos de acuerdo con los porcentajes, y en su caso lo que nos contestaron en la segunda parte de la pregunta.

En la hoja número dos del tratamiento de datos expondremos los mismos a manera de gráfica, lógicamente expondremos los tres niveles: gerentes, subgerentes y asesores.

En esta hoja también incluiremos la fuente y la fecha de recopilación de los datos.

1. OBJETIVO Conocer el perfil de las personas que desempeñan este puesto.

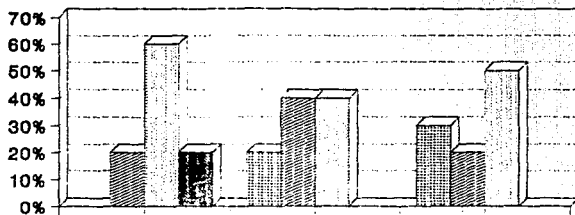
SE PREGUNTO: Edad  
20-25 años\_\_ 30-35 años\_\_ 40-45 años\_\_  
26-30 años\_\_ 36-40 años\_\_ 46-50 años\_\_

LAS RESPUESTAS FUERON:

A) GERENTES	26-30 años	20%
	30-35 años	60%
	46-50 años	20%
B) SUBGERENTES	20-25 años	20%
	26-30 años	40%
	30-35 años	40%
C) ASESORES	20-25 años	30%
	26-30 años	20%
	30-35 años	50%

Según los resultados obtenidos podemos ver que las personas que ocupan estos tres puestos en su mayoría oscilan entre los 30 y los 35 años de edad.

## PREGUNTA # 1



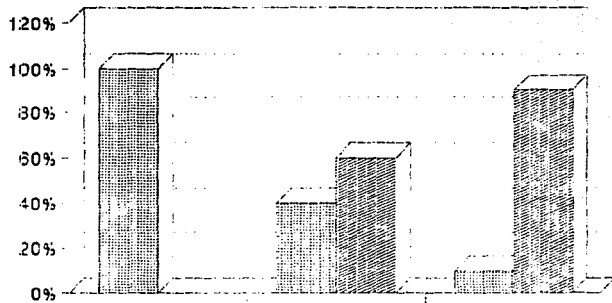
	GERENTES	SUBGERENTES	ASESORES
20 - 25 AÑOS		20%	30%
26 - 30 AÑOS	20%	40%	20%
31 - 35 AÑOS	60%	40%	50%
46 - 50 AÑOS	20%		







## PREGUNTA # 2



	GERENTES	SUBGERENTES	ASESORES
CASADOS	100%	40%	10%
SOLTEROS		60%	90%



3. OBJETIVO Conocer el perfil de las personas que desempeñan este puesto.

SE PREGUNTO: Sexo

Femenino\_\_

Masculino\_\_

LAS RESPUESTAS FUERON:

A) GERENTES                      Femenino 40%  
   Masculino 60%

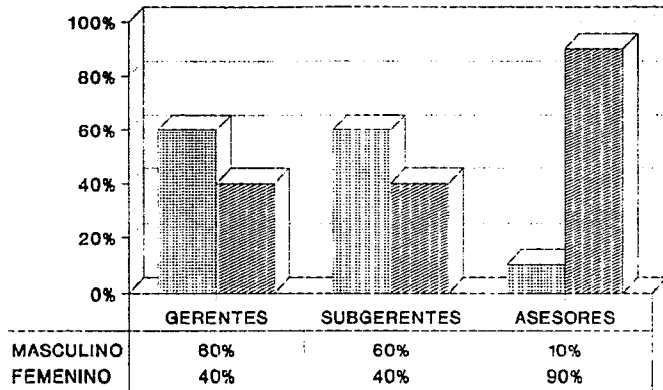
B) SUBGERENTES                      Femenino 40%  
   Masculino 60%

C) ASESORES                      Femenino 90%  
   Masculino 10%

De acuerdo con los resultados obtenidos, podemos ver, que la mayoría de los puestos de gerente y subgerente se encuentran ocupados por hombres, y la mayoría de los puestos de asesores de área por personal femenino.

Esto es fácil de explicar ya que muchas mujeres se casan y abandonan el trabajo por lo que no logran obtener grandes puestos; sin embargo cabe aclarar que la diferencia de sexos encontrada en los niveles superiores no fué tan elevada.

### PREGUNTA # 3



4. OBJETIVO Identificar a que nivel se estaba aplicando el cuestionario.

SE PREGUNTO: Puesto desempeñado actualmente

Gerente\_\_ Subgerente\_\_ Asesor de Area\_\_

LAS RESPUESTAS FUERON:

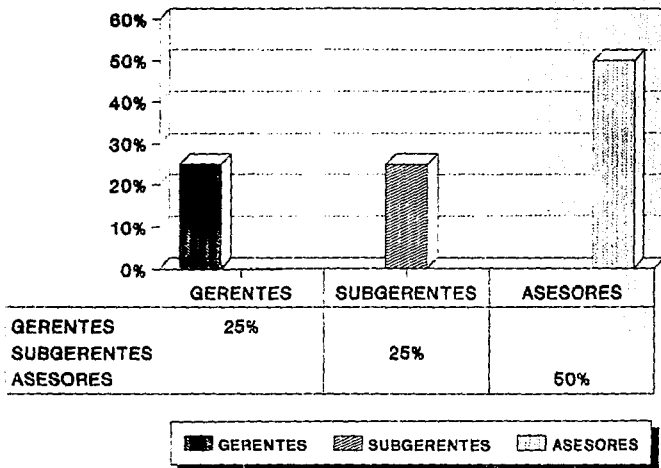
A) GERENTES 25%

B) SUBGERENTES 25%

C) ASESORES 50%

Cabe aclarar que estos resultados son tomados del total de la muestra que son las 20 personas y suman el 100% ; pero para las otras preguntas se está tomando un 100% por cada nivel, debido a la conveniencia de interpretación de datos para nuestra investigación.

## PREGUNTA # 4



5. OBJETIVO Conocer el perfil de las personas que desempeñan este puesto.

SE PREGUNTO: Grado Escolar

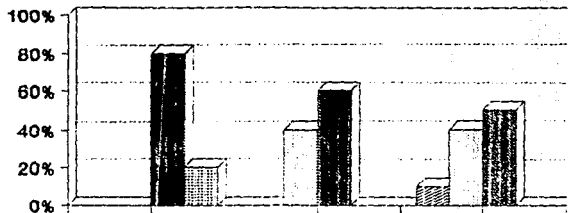
Primaria	Bachillerato	Maestría
Secundaria	Licenciatura	Doctorado
Otro		

LAS RESPUESTAS FUERON:

A) GERENTES	Licenciatura	80%
	Maestría	20%
B) SUBGERENTES	Licenciatura	60%
	Bachillerato	40%
C) ASESORES	Licenciatura	50%
	Bachillerato	40%
	Secundaria	10%

De acuerdo con los resultados obtenidos, podemos observar que todos los gerentes tienen un grado escolar de licenciatura, al igual que la mayoría de los subgerentes y la mitad de los asesores.

## PREGUNTA # 5



	GERENTES	SUBGERENTES	ASESORES
SECUNDARIA			10%
BACHILLERATO		40%	40%
LICENCIATURA	80%	60%	50%
MAESTRIA	20%		

SECUNDARIA  
 LICENCIATURA

BACHILLERATO  
 MAESTRIA



6. OBJETIVO Investigar si el tipo de ambiente organizacional que hay en BANCA SERFIN es adecuado según los empleados.

SE PREGUNTO: Le gusta el ambiente organizacional de BANCA SERFIN?

Si No

Por qué?

LAS RESPUESTAS FUERON:

A) GERENTES Si 80%

No 20%

B) SUBGERENTES Si 60%

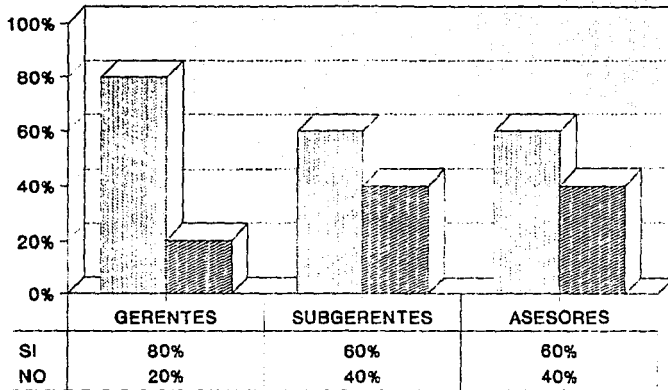
No 40%

C) ASESORES Si 60%

No 40%

De acuerdo a los resultados obtenidos podemos observar que a la mayoría de los empleados de BANCA SERFIN si les gusta el ambiente organizacional que hay en la empresa. De acuerdo a la segunda parte de la pregunta obtuvimos que la mayoría dijo que lo que mas le gustaba del ambiente de la empresa es el compañerismo existente en la misma.

## PREGUNTA # 6



7. OBJETIVO Investigar si los empleados de BANCA SERFIN conocen el lema de motivación de la empresa.

SE PREGUNTO: Conoce el lema de motivación de BANCA SERFIN?

Si No

LAS RESPUESTAS FUERON:

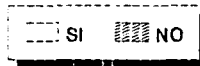
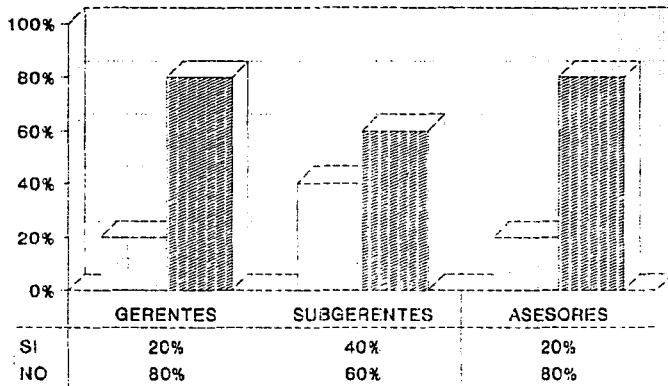
A) GERENTES	No	80%
	Si	20%

B) SUBGERENTES	No	60%
	Si	40%

C) ASESORES	No	80%
	si	20%

De acuerdo a los resultados que obtuvimos podemos ver, que la gran mayoría de empleados de los tres niveles desconocen el lema de motivación de BANCA SERFIN; lo cual es muy grave, y sobre todo al nivel gerencial y de subgerentes ya que ellos podrían utilizar este elemento para motivar a sus subordinados.

## PREGUNTA # 7



8. OBJETIVO Saber hasta que grado BANCA SERFIN fomenta la formación de grupos informales de trabajo lo cual ayuda a satisfacer la necesidad de afiliación.

SE PREGUNTO: Fomenta BANCA SERFIN la creación de grupos informales?

Si No

De que manera?

LAS RESPUESTAS FUERON:

A) GERENTES Si 60%

No 40%

B) SUBGERENTES Si 60%

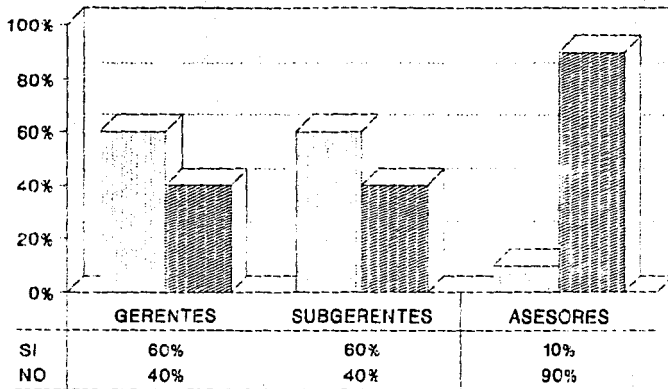
No 40%

C) ASESORES Si 10%

No 90%

De acuerdo a los resultados obtenidos podemos ver que BANCA SERFIN se preocupa mas por la creación de grupos informales en los niveles superiores; ya que del nivel de los asesores solo el 10% contestó de manera afirmativa a esta pregunta. Los empleados opinan que estos grupos se crean a través del deporte, actividades culturales, convivencias, algún curso de capacitación e inducción.

## PREGUNTA # 8



9. OBJETIVO Investigar si los empleados de BANCA SERFIN se encuentran integrados a algún tipo de grupo informal.

SE PREGUNTO: Pertenece a algún grupo informal de trabajo?

Si No

A cuál?

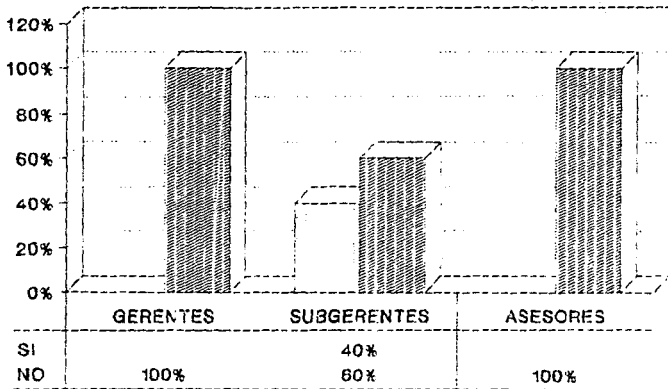
LAS RESPUESTAS FUERON:

A) GERENTES	No	100%
B) SUBGERENTES	No	60%
	Si	40%
C) ASESORES	No	100%

En esta pregunta encontramos un punto importante relacionado con las respuestas de la pregunta anterior; ya que aunque la mayoría de los gerentes y subgerentes dijeron que si se fomenta la creación de grupos informales vemos que ninguno de los gerentes pertenece a alguno, y solo el 40% de los subgerentes participa en los mismos. Por lo que creemos que BANCA SERFIN si fomenta la creación de grupos informales pero no lo hace de una manera adecuada ya que las personas enteradas de tales actividades no participan y hay niveles que ni siquiera tienen conocimiento de la existencia de dichas actividades.

# PREGUNTA # 9

301





10. OBJETIVO Conocer el tipo de comunicación que existe en BANCA SERFIN según la opinión de los empleados.

SE PREGUNTO: Que tipo de comunicación existe dentro de su área?

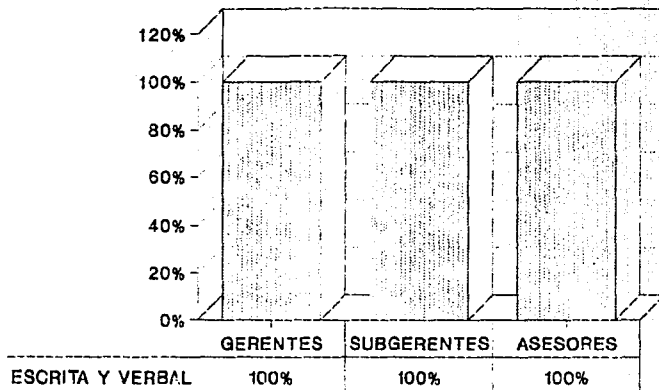
Escrita	Verbal	Horizontal	Vertical
---------	--------	------------	----------

LAS RESPUESTAS FUERON:

A) GERENTES	Escrita y Verbal	100%
B) SUBGERENTES	Escrita y Verbal	100%
C) ASESORES	Escrita y Verbal	100%

De acuerdo a los resultados obtenidos vemos que en los tres niveles investigados se utiliza el mismo tipo de comunicación según lo requiera el caso o la situación.

## PREGUNTA # 10



ESCRITA Y VERBAL

11. OBJETIVO Conocer si la comunicación dentro de BANCA SERFIN es la adecuada, según la opinión de los empleados.

SE PREGUNTO: Cree que la comunicación existente dentro de su área es la adecuada?

Si No

Por qué?

LAS RESPUESTAS FUERON:

A) GERENTES Si 60%

No 40%

B) SUBGERENTES Si 20%

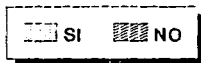
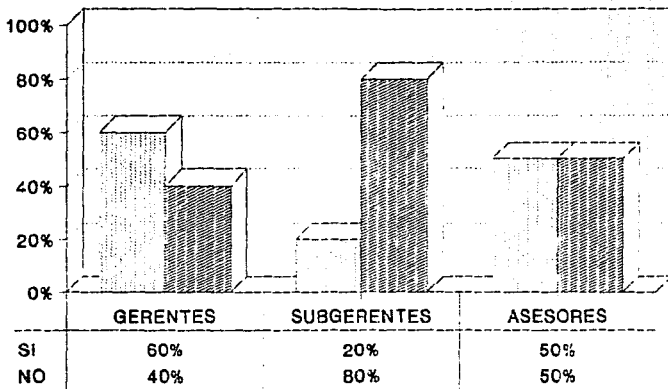
No 80%

C) ASESORES Si 50%

No 50%

De acuerdo a los resultados obtenidos podemos ver que la mayoría de los gerentes y la mitad de los asesores opinan que la comunicación que existe en la empresa es adecuada; los que no piensan lo mismo son los subgerentes ya que ellos son el sandwich, es decir, son los intermediarios de la información, y es ahí en donde surgen los problemas.

## PREGUNTA # 11



12. OBJETIVO Identificar si la empresa toma en cuenta la opinión de los empleados para la toma de decisiones según la opinión de estos últimos.

SE PREGUNTO: En la empresa toman en cuenta sus opiniones para la Toma de Decisiones?

Si No

LAS RESPUESTAS FUERON:

A) GERENTES Si 100%

B) SUBGERENTES Si 40%

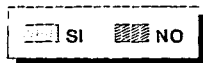
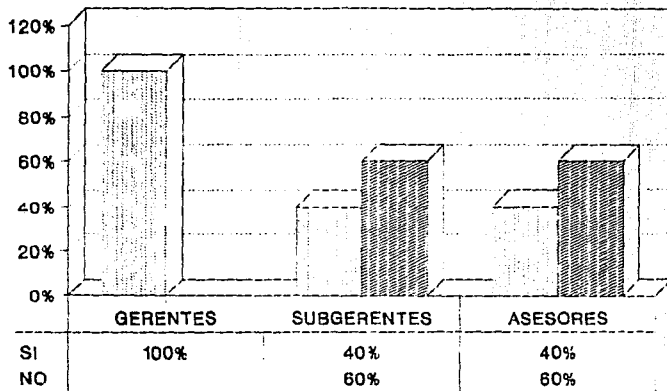
No 60%

C) ASESORES Si 40%

No 60%

De acuerdo a los resultados obtenidos podemos observar que BANCA SERFIN solo toma en cuenta la opinión de los gerentes para la toma de decisiones, y la de los demás empleados casi no; sin embargo esto hace que ellos se sientan desmotivados ya que no se sienten realmente parte de la empresa.

## PREGUNTA # 12



13. OBJETIVO Conocer el grado de orgullo que representa para los empleados de BANCA SERFIN el pertenecer a esta empresa.

SE PREGUNTO: Se siente orgulloso de pertenecer a BANCA SERFIN?

Si No

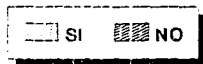
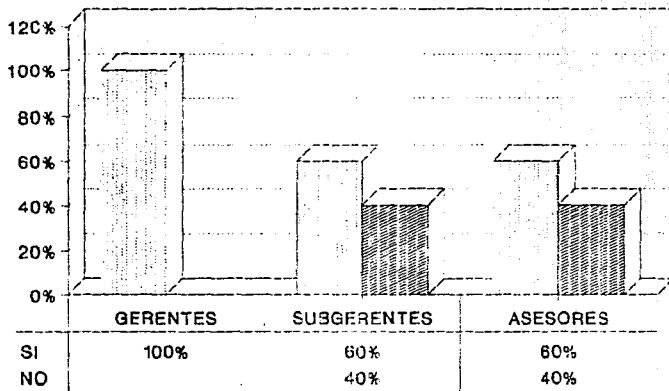
LAS RESPUESTAS FUERON:

A) GERENTES	Si	100%
	No	
B) SUBGERENTES	Si	60%
	No	40%
C) ASESORES	Si	60%
	No	40%

De acuerdo a los resultados obtenidos podemos ver que la mayoría de los empleados se sienten orgullosos de pertenecer a BANCA SERFIN ya que es una empresa de mucho prestigio en nuestro país y ocupa el tercer lugar a nivel nacional.

Además podemos observar que los que mas orgullosos están son los gerentes; tal vez esto se deba a que los subgerentes y asesores esperan aun mas de la empresa en lo que se refiere a oportunidades de ascenso.

## PREGUNTA # 13





14. OBJETIVO Identificar hasta que grado los empleados de BANCA SERFIN tienen satisfechas sus necesidades básicas o primarias, según su propia opinión.

SE PREGUNTO: Con el sueldo que percibe en la empresa puede usted satisfacer sus necesidades primarias o básicas?

Si No

LAS RESPUESTAS FUERON:

A) GERENTES Si 100%

B) SUBGERENTES Si 80%

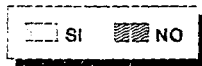
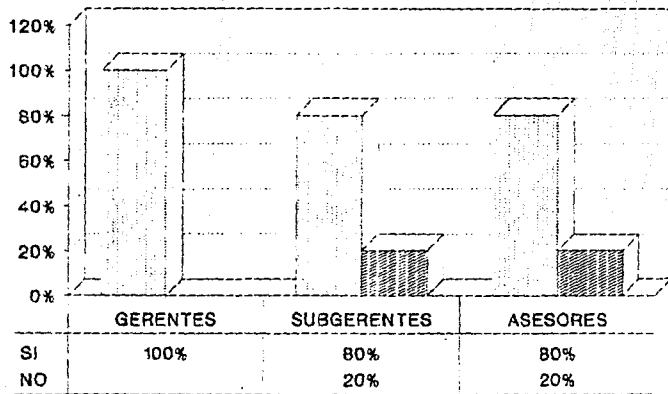
No 20%

C) ASESORES Si 80%

No 20%

De acuerdo a lo anterior podemos ver que la mayoría de los empleados satisfacen sus necesidades básicas con el sueldo que perciben en la empresa y es obvio ya que este tipo de necesidades deben de satisfacerse hasta en los niveles inferiores (teóricamente), sin embargo en la actualidad con la diferencia en la carrera de sueldos v.s. precios esto se torna cada vez mas difícil.

## PREGUNTA # 14



15. OBJETIVO Identificar hasta que grado los empleados de BANCA SERFIN encuentran satisfecha su necesidad de seguridad (física) según su propia opinión.

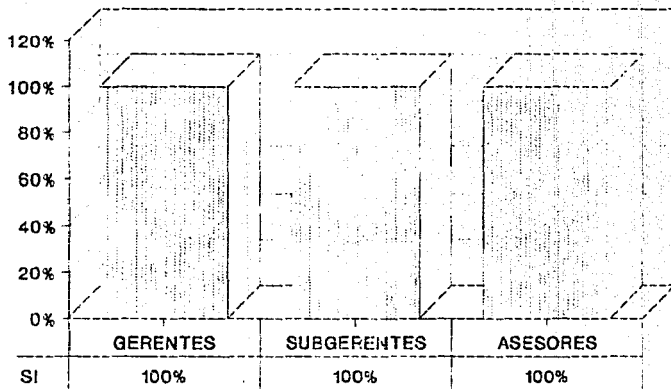
SE PREGUNTO: Existe en la empresa un buen sistema contra accidentes y riesgos de trabajo?

LAS RESPUESTAS FUERON:

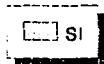
A) GERENTES	Si 100%
B) SUBGERENTES	Si 100%
C) ASESORES	Si 100%

Como podemos observar a través de los resultados obtenidos, es impresionante haber obtenido un 100% perfecto por parte de los tres niveles por lo que podemos decir con contundencia que BANCA SERFIN cuenta con un magnífico sistema contra accidentes y riesgos de trabajo, lo que se traduce en seguridad para el trabajador.

# PREGUNTA # 15



9/1



16. OBJETIVO: Identificar hasta que grado los empleados de BANCA SERFIN tienen satisfecha su necesidad de seguridad (permanencia) según su propia opinión.

SE PREGUNTO: Se siente seguro (en cuanto a permanencia en su puesto)?

Si No

Por qué?

LAS RESPUESTAS FUERON:

A) GERENTES Si 80%

No 20%

B) SUBGERENTES Si 80%

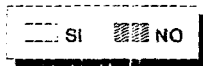
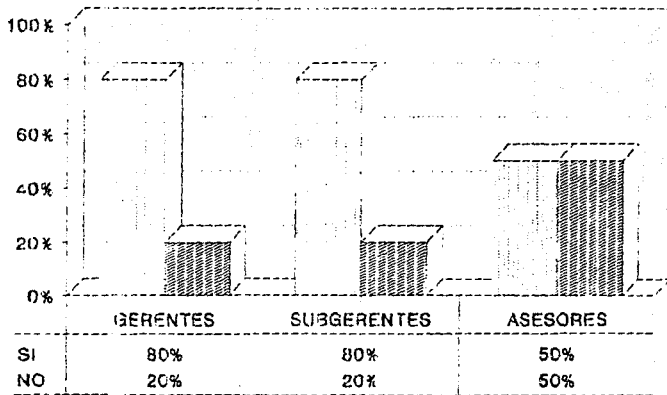
No 20%

C) ASESORES Si 50%

No 50%

De acuerdo a los resultados obtenidos tenemos, que la mayoría de los gerentes y subgerentes si están seguros de conservar su empleo; sin embargo los asesores solo la mitad tiene esa seguridad. Lo anterior se debe a que muchos de los asesores e incluso algunos gerentes y subgerentes tienen miedo de los cambios que se presenten por la nueva dirección que entre con la venta del Banco a Operadora de Bolsa.

## PREGUNTA # 16



17. OBJETIVO Identificar que tipo de relacion existe entre los empleados de BANCA SERFIN según su propia opinión.

SE PREGUNTO: La relación con sus compañeros es:

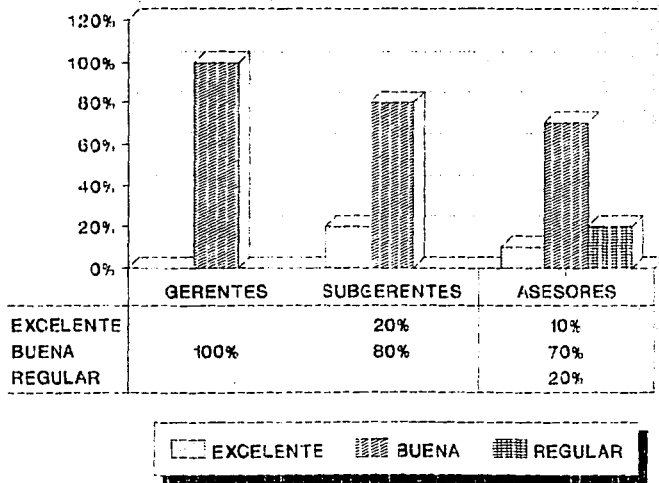
Excelente Buena Regular Mala

LAS RESPUESTAS FUERON:

A) GERENTES	Buena	100%
B) SUBGERENTES	Buena	80%
	Excelente	20%
C) ASESORES	Buena	70%
	Excelente	10%
	Regular	20%

De acuerdo a los resultados obtenidos se puede observar que los empleados de BANCA SERFIN tienen una buena relación a todos los niveles, lo que beneficia a la empresa ya que de esta manera el trabajo se realizará en armonía y por ende bien.

## PREGUNTA # 17





18. OBJETIVO Identificar hasta que grado los empleados de BANCA SERFIN están satisfechos con su trabajo, según su propia opinión.

SE PREGUNTO: Se siente satisfecho con el desarrollo personal y/o profesional alcanzado a través de su puesto.

LAS RESPUESTAS FUERON:

A) GERENTES Si 80%

No 20%

B) SUBGERENTES Si 60%

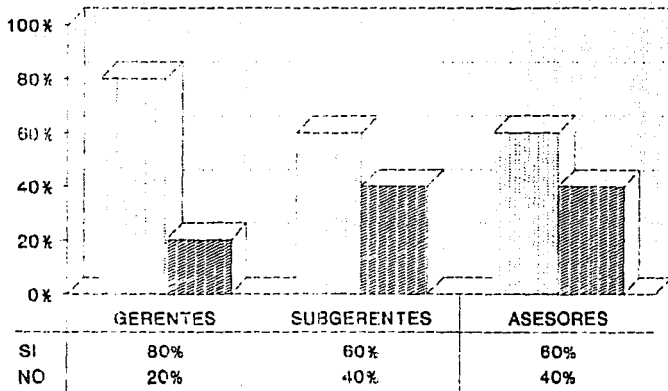
No 40%

C) ASESORES Si 50%

No 40%

Como podemos ver a través de estos resultados la mayoría de los empleados de BANCA SERFIN si se sienten satisfechos con su puesto ya que les gustan las actividades que desempeñan dentro del mismo. Sin embargo las personas que nos contestaron negativamente a la pregunta nos dijeron que hay falta de ascensos o promociones lo cual los desmotiva.

# PREGUNTA # 18



19. OBJETIVO Identificar hasta que grado BANCA SERFIN utiliza el factor motivacional del logro para con sus empleados, según la opinión de estos últimos.

SE PREGUNTO: Recibe algún tipo de reconocimiento si desempeña bien su trabajo?

Si No

De que tipo?

LAS RESPUESTAS FUERON:

A) GERENTES Si 100%

B) SUBGERENTES Si 60%

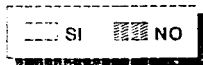
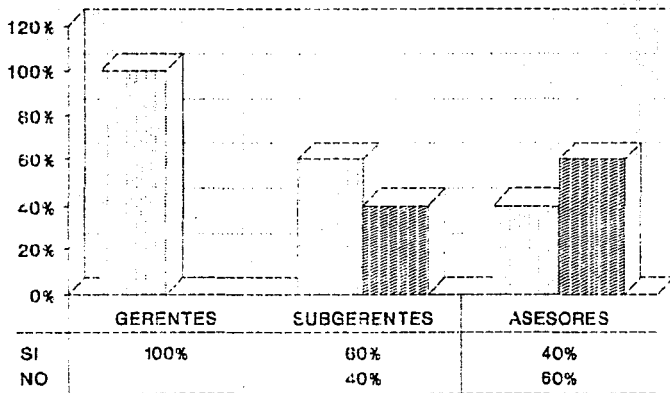
No 40%

C) ASESORES Si 40%

No 60%

De acuerdo a los resultados obtenidos podemos ver que la mayoría de los gerentes y subgerentes si reciben reconocimiento ya sea por evaluación de sus méritos (económico) y felicitaciones por parte de sus jefes. Sin embargo la mayoría de los asesores contestaron que no reciben reconocimientos. Lo anterior nos lleva a pensar que BANCA SERFIN se preocupa más por reconocer a los niveles superiores.

## PREGUNTA # 19



20. OBJETIVO Identificar que otros tipos de reconocimientos preferirían tener los empleados de BANCA SERFIN, según su propia opinión.

SE PREGUNTO: Preferiría otro tipo de reconocimiento?

Si No

De que tipo?

LAS RESPUESTAS FUERON:

A) GERENTES No 100%

B) SUBGERENTES Si 60%

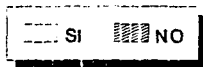
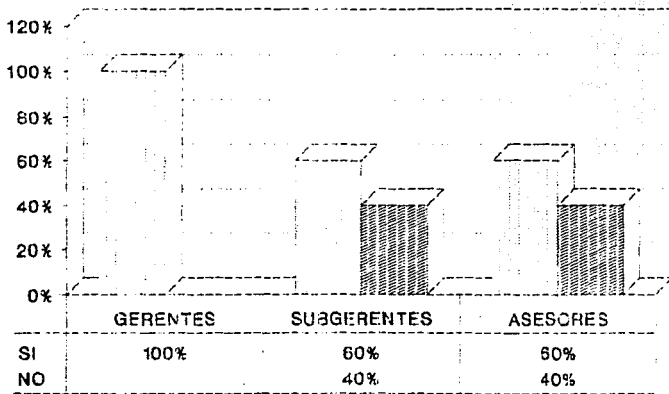
No 40%

C) ASESORES Si 60%

No 40%

Después de analizar los resultados anteriores podemos decir que solamente los gerentes se encuentran satisfechos con los reconocimientos que otorga la empresa pero como ya lo dijimos son ellos los que mas beneficiados están en cuanto a este factor. Por otro lado el 60% de los empleados de los otros dos niveles preferirían que se les otorgaran ascensos, reconocimiento entre los compañeros como empleado del mes, capacitación, etc.

## PREGUNTA # 20



21. OBJETIVO: Identificar hasta que grado el empleado de BANCA SERFIN puede satisfacer sus necesidades de logro y autorrealización dentro de la empresa, según su propia opinión.

SE PREGUNTO: Tiene perspectivas de superación dentro de la empresa?

Si No

De que tipo?

LAS RESPUESTAS FUERON:

A) GERENTES Si 100%

B) SUBGERENTES Si 60%

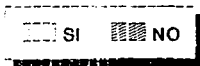
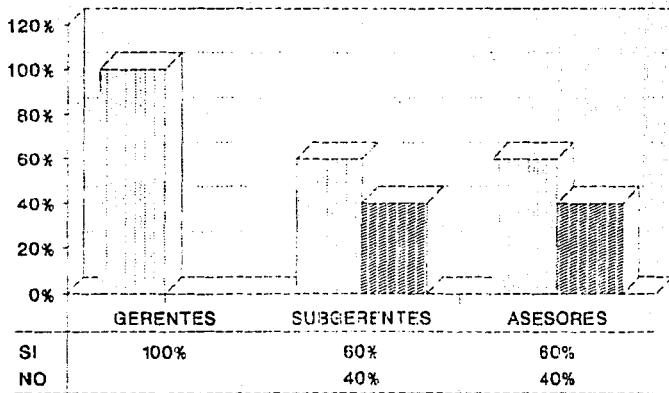
No 40%

C) ASESORES Si 60%

No 40%

De acuerdo a los resultados obtenidos observamos, que la mayoría de los empleados de BANCA SERFIN si pueden progresar dentro de la empresa, lo que es muy benéfico ya que de esta manera el empleado trabajará mejor para alcanzar un mejor puesto.

## PREGUNTA # 21





22. OBJETIVO Conocer si los empleados de BANCA SERFIN están de acuerdo con su salario según la opinión de ellos mismos.

SE PREGUNTO: Cree que el salario que percibe por su trabajo es el adecuado?

Si No

Por qué?

LAS RESPUESTAS FUERON:

A) GERENTES Si 100%

B) SUBGERENTES Si 80%

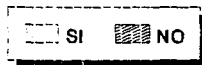
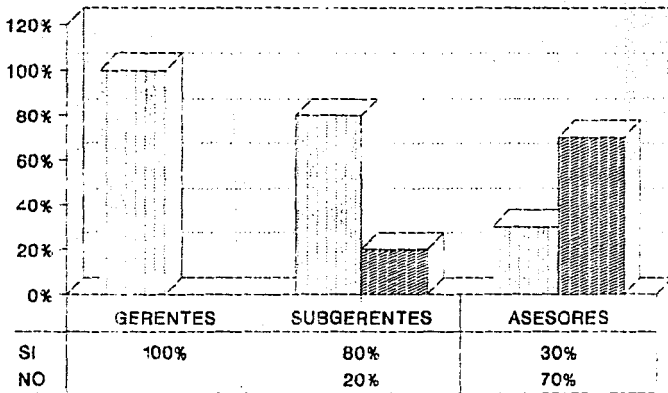
No 20%

C) ASESORES Si 30%

No 70%

De acuerdo a los resultados obtenidos podemos ver que BANCA SERFIN ofrece buenos sueldos a los gerentes y subgerentes, sin embargo los sueldos de los asesores no son los optimos para ellos.

## PREGUNTA # 22



23. OBJETIVO Conocer la opinión de los empleados acerca de las condiciones de trabajo bajo las cuales desempeñan su puesto.

SE PREGUNTO: Cree que las condiciones de trabajo bajo las cuales desarrolla sus actividades son idóneas?

Si No

Por qué?

LAS RESPUESTAS FUERON:

A) GERENTES Si 100%

B) SUBGERENTES Si 40%

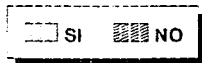
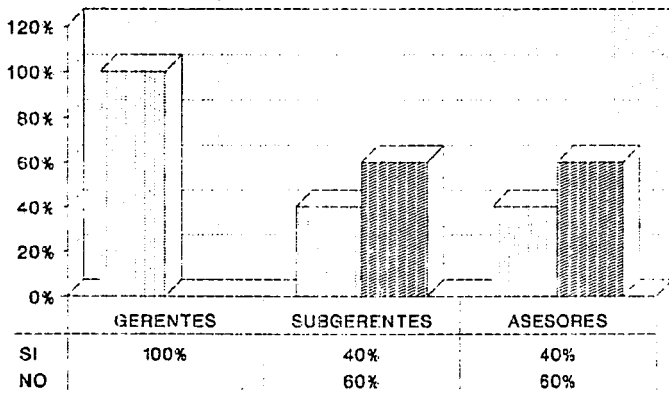
No 60%

C) ASESORES Si 40%

No 60%

De acuerdo a los resultados obtenidos nuevamente nos encontramos que sólo el nivel de los gerentes respondió en su mayoría afirmativamente a esta pregunta, pero los otros dos niveles no están de acuerdo; ya que según las respuestas obtenidas el 60% manifiesta que las condiciones de trabajo son muy limitantes, es decir, que solo cuentan con lo absolutamente necesario, y que se deberían de mejorar en base al desarrollo y desempeño de las actividades que realicen los empleados.

## PREGUNTA # 23



24. OBJETIVO Investigar si la supervisión existente en BANCA SERFIN es la adecuada según la opinión de los empleados.

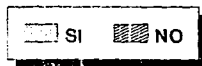
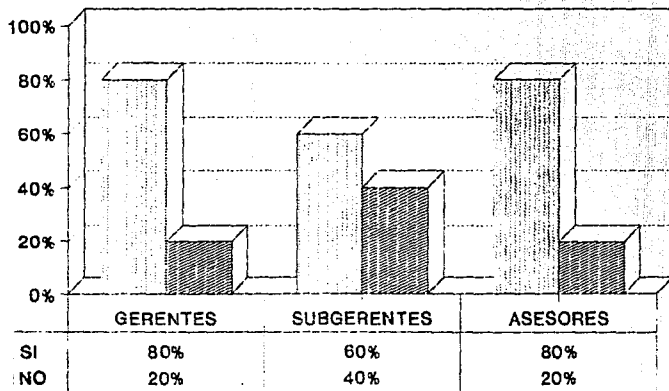
SE PREGUNTO: El sistema de supervisión utilizado por BANCA SERFIN es adecuado?

LAS RESPUESTAS FUERON:

A) GERENTES	Si 80%
	No 20%
B) SUBGERENTES	Si 60%
	No 40%
C) ASESORES	Si 80%
	No 20%

De acuerdo a los datos obtenidos podemos ver que la mayoría de los empleados de los tres niveles investigados, están de acuerdo con la supervisión impuesta por BANCA SERFIN, ya que opinan que por medio de ésta se hace que se cumpla eficientemente el trabajo; y además es una supervisión con la que ellos están de acuerdo y les gusta, por lo que no crea problemas entre empleados y supervisores.

## PREGUNTA # 24



25. OBJETIVO Identificar la relación existente entre los empleados y jefes de BANCA SERFIN, según la opinión de los empleados.

SE PREGUNTO: La relación con su jefe es:

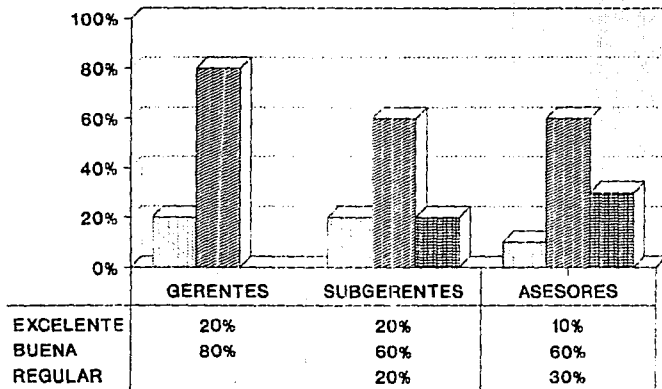
Excelente Buena Regular Mala

LAS RESPUESTAS FUERON:

A) GERENTES	Excelente	20%
	Buena	80%
B) SUBGERENTES	Excelente	20%
	Buena	60%
	Regular	20%
C) ASESORES	Excelente	10%
	Buena	60%
	Regular	30%

De acuerdo a los resultados obtenidos podemos ver que la relación jefe-empleado en BANCA SERFIN, es buena en todos los niveles, por lo que en esta área no encontramos ningún problema de este tipo ya que incluso un porcentaje de los tres niveles dijo que su relación con el jefe era Excelente.

## PREGUNTA # 25





26. OBJETIVO Identificar el grado de responsabilidad que implican los puestos de los empleados de BANCA SERFIN según su propia opinión.

SE PREGUNTO: Su puesto exige mucha responsabilidad?

Si No

LAS RESPUESTAS FUERON:

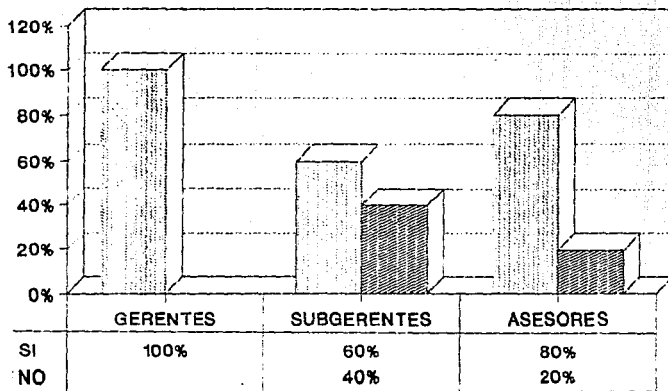
A) GERENTES Si 100%

B) SURGERENTES Si 60%  
No 40%

C) ASESORES Si 80%  
No 20%

De acuerdo a los resultados obtenidos podemos ver que los empleados de BANCA SERFIN sienten que sus puestos exigen mucha responsabilidad y eso es bueno ya que las personas que gustan de las tareas que exigen responsabilidad forman parte del grupo que tiene necesidad de logro; y por medio de ésta la necesidad de logro se puede satisfacer.

## PREGUNTA # 26



27. OBJETIVO Identificar el grado en que las personas de BANCA SERFIN sienten que tienen éxito.

SE PREGUNTO: Se considera una persona de éxito en su trabajo y en su vida personal?

Si No

Por qué?

LAS RESPUESTAS FUERON:

A) GERENTES Si 100%

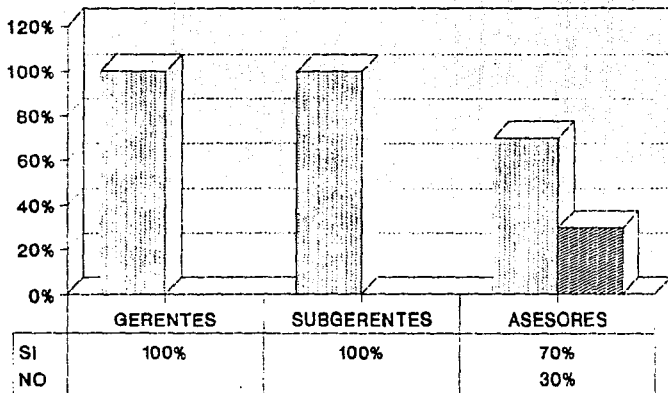
B) SUBGERENTES Si 100%

C) ASESORES Si 70%

No 30%

Si vemos los resultados de esta pregunta y los comparamos con los de la pregunta 18 encontraremos una contradicción en el nivel de los subgerentes y los asesores ya que ellos dijeron que no estaban satisfechos personal y profesionalmente con su puesto, y contestan que si se consideran personas de éxito, lo que ocurre es que ellos dicen tener éxito porque han cumplido sus metas hasta ahora, pero no están satisfechos ya que las necesidades siempre van aumentando y ahora ellos quieren un puesto mejor.

## PREGUNTA # 27



28. OBJETIVO Investigar si BANCA SERFIN cuenta con planes de incentivos según sus propios empleados.

SE PREGUNTO: Existen planes de incentivos dentro de la empresa?

Si No

Cuales?

LAS RESPUESTAS FUERON:

A) GERENTES Si 100%

B) SUBGERENTES Si 20%

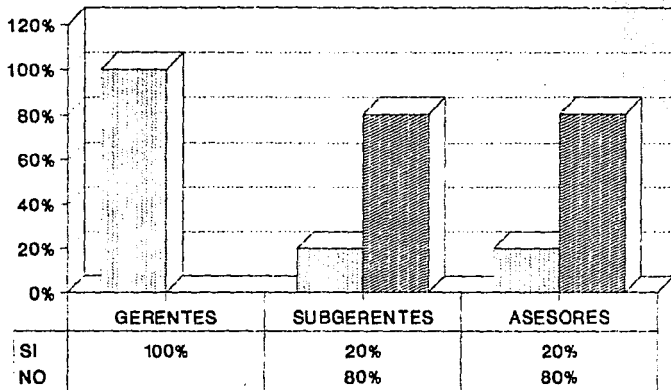
No 80%

C) ASESORES Si 20%

No 80%

De lo anterior se desprende que BANCA SERFIN dirige su sistema de incentivos para los gerentes pero no cubre las necesidades de los subgerentes y de los asesores. El incentivo mas relevante de BANCA SERFIN es la evaluación de méritos.

## PREGUNTA # 28



29. OBJETIVO Conocer que opinan los empleados de BANCA SERFIN acerca de los métodos de motivación utilizados por la empresa.

SE PREGUNTO: Cree que BANCA SERFIN ofrece una buena motivación para sus empleados?

Si No

Por qué?

LAS RESPUESTAS FUERON:

A) GERENTES Si 100%

B) SUBGERENTES Si 40%

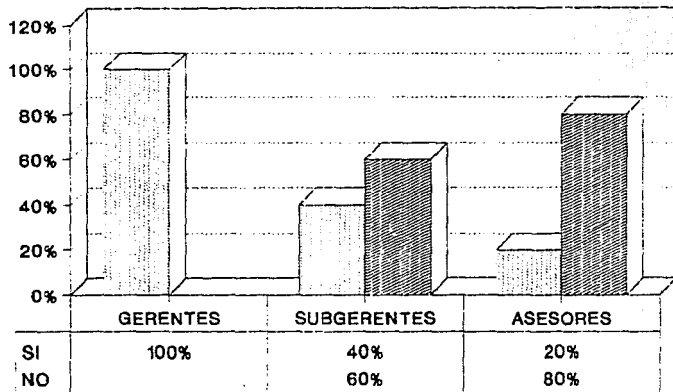
No 60%

C) ASESORES Si 20%

No 80%

Los resultados de esta pregunta eran casi obvios ya que a lo largo de todo el cuestionario se ha notado que los subgerentes y asesores de BANCA SERFIN no están de acuerdo con los métodos de motivación utilizados por la empresa.

## PREGUNTA # 29





30. OBJETIVO Saber si los empleados de BANCA SERFIN se sienten motivados a realizar sus actividades, según su propia opinión.

SE PREGUNTO: En su caso particular se siente motivado para realizar las actividades que se le encomiendan?

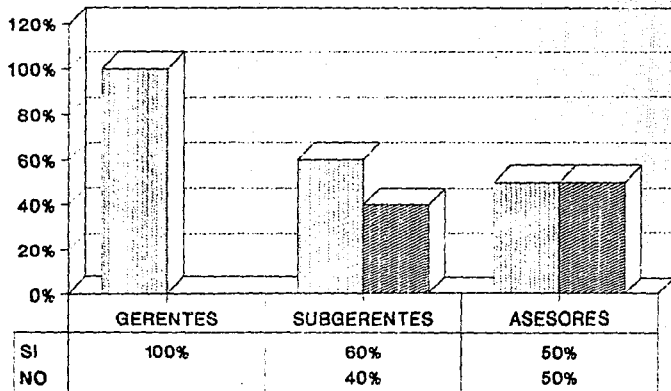
LAS RESPUESTAS FUERON:

A) GERENTES	Si 100%
B) SUBGERENTES	Si 60%
	No 40%
C) ASESORES	Si 50%
	No 50%

De acuerdo a los datos anteriores vemos que todos los gerentes de BANCA SERFIN si se sienten motivados a realizar sus actividades, esto es lógico ya que ellos contestaron que la motivación utilizada por BANCA SERFIN es adecuada.

Sin embargo el 60% de los subgerentes y el 50% de los asesores respondieron de manera afirmativa esta pregunta, pero dijeron que lo que hacían era automotivarse o bien lo hacían porque sus jefes se los pedían de buena gana, pero no piensan que la motivación utilizada por BANCA SERFIN es adecuada sino que es necesario revisar algunos aspectos.

## PREGUNTA # 30



31. OBJETIVO Conocer los métodos de motivación que proponen los empleados de BANCA SERFIN.

SE PREGUNTO: Que recomendación daría usted, para que los empleados de BANCA SERFIN estén mas motivados hacia su trabajo?

LAS RESPUESTAS FUERON:

Debido a que se trata de una pregunta abierta, solamente mencionaremos los métodos, instrumentos y técnicas de motivación mas relevantes que propusieron los empleados:

1. Carteles en pizarrones
2. Fomentar mas los grupos informales
3. Incentivos económicos
4. Dar capacitación
5. Vales de despensa
6. Aumentar salarios
7. Disminuir horarios
8. Clubes
9. Reconocimiento al desarrollar bien sus actividades, y no solo regaños cuando las hacen mal.
10. Hacer sentir a los empleados mas parte de la empresa.

Cabe aclarar que la mayoría de los empleados mencionó que deseaban que se mejore el sueldo y se de mayor reconocimiento.

## CAPITULO V

### PROUESTA

## V. PROPUESTA

En este capítulo se comparará el análisis de los resultados, con la teoría y se harán las propuestas necesarias para mejorar la motivación en los empleados de BANCA SERFIN y para lograr un mayor rendimiento por parte de los empleados y el funcionamiento óptimo de la empresa.

En primer lugar considero que al darles a los empleados el curso de inducción a la empresa se debería hacer mas énfasis en el lema de BANCA SERFIN en cuanto a motivación se refiere. Esta propuesta se basa en que BANCA SERFIN utiliza el servicio como fuente de motivación y este lema se encuentra en el folleto que se les proporciona a los empleados al realizar la inducción; sin embargo como pudimos observar a través del análisis de los resultados la gran mayoría de los empleados lo desconoce.

Es necesario que BANCA SERFIN mejore sus métodos para el fomento de grupos informales dentro de la empresa, ya que aunque existen métodos de creación de estos grupos la mayoría de los empleados los desconoce; y aquellos que tienen conocimiento de los mismos no participan activamente en ninguno. Pienso que la información para pertenecer a los distintos grupos creados por BANCA SERFIN como son: deportivos, culturales y artísticos entre otros, debe tener mayor difusión dentro de la empresa, para que de esta manera los empleados de todos los niveles tengan acceso a ella, y por ende puedan participar dentro de los mismos. Este

punto es de suma importancia ya que como vimos en el capítulo dos para los empleados es muy importante poder satisfacer sus necesidades de afiliación y de estima dentro de la empresa; y esto se facilitaría en BANCA SERFIN si los empleados se conocen y llevan mejor a través del fomento de estos grupos.

Ademas los estudios de Hawthorne demostraron que los grupos informales son muy importantes en la determinación de las actitudes y en la productividad de los trabajadores. Esta teoría se analizó en el capítulo dos y considero que se puede contemplar cuando se trata de formar este tipo de grupos en la empresa.

También es necesario mejorar la comunicación en la empresa; tal vez no halla que modificar su tipo, es decir, esta puede seguir siendo verbal y escrita pero si hay que tratar que sea mas eficiente. Ya que nos dice Argyris si la comunicación es buena puede existir un intercambio de opiniones, el empleado puede expresarse libremente, y por ende se sentirá mas seguro en su puesto y con mas sentido de pertenecia hacia la empresa.

De lo anterior se desprende que también es necesario que se tomen mas en cuenta las opiniones de los subgerentes y asesores de área, para, brindarles la oportunidad de participar en la toma de decisiones.

Es necesario que la nueva Dirección de a conocer lo mas rápido posible sus directrices, para de esta manera poder terminar con los miedos existentes en cuanto a la permanencia de las personas en el puesto; ya que de lo contrario varias personas buscaran otro empleo para poder tener colmada su necesidad de seguridad; y la empresa podria perder a empleados valiosos; y lo que es mas importante, se enfrentaria con una rotación de puestos frecuente lo que traeria atraso en el desarrollo de la empresa.

Además hace falta implantar nuevos métodos de reconocimiento, ya que si los hay pero los empleados no están completamente satisfechos con los mismos. Por lo que se podrian utilizar algunos como:

- Pizarrones de los empleados del mes
- Ascensos
- Capacitación extra a los empleados brillantes y eficientes.

Además como vimos en los resultados los asesores (empleados de nivel medio) necesitan mas reconocimiento por parte de sus jefes.

Otro punto muy importante es que BANCA SERFIN deberia hacer una revisión de sueldos desde el nivel de gerentes hacia abajo y tratar de elevarlos, ya que en varias peticiones relacionadas con nuevas formas de motivar al empleado, y en una directa sobre el sueldo, ellos contestaron que no estaban agusto con su sueldo actual.

También deben de estudiar los planes de incentivos comparándolos con las necesidades de los empleados, ya que como vimos en el apartado dedicado a los incentivos, los que son mejores para un grupo o para un individuo pueden no resultar atractivos para otros en un momento determinado. Y podemos ver claramente que esto es lo que está pasando en SERFIN, ya que los gerentes si están muy agusto con los planes de incentivos implantados a la fecha, sin embargo no ocurre lo mismo con los subgerentes y los asesores.

Es importante mencionar que de acuerdo a las opiniones expresadas por los empleados en la pregunta referente a como podría BANCA SERFIN mejorar la motivación hacia sus empleados, obtuvimos respuestas interesantes y que no han sido mencionadas en los párrafos anteriores y que pueden ayudar a la empresa como son; revisión de horarios, dar capacitación, formar un club, vales de despensa.

Por último quiero decir que después de haber realizado esta investigación y de haber hecho una comparación entre la investigación documental y la de campo me es grato decir que estoy de acuerdo con los métodos de motivación utilizados por BANCA SERFIN a nivel gerencial, sin embargo pienso que estos métodos se deben implementar aún mas en los niveles inferiores para poder alcanzar los resultados obtenidos con los gerentes;



ya que al analizar las respuestas de los empleados pudimos observar que solo los gerentes se sienten realmente motivados pero los otros dos niveles manifestaron que encuentran muchas deficiencias en dichos métodos. Además siento que la institución en general tiene buenos métodos de motivación y como dije antes solo hace falta que se implementen o que se les de un enfoque diferente para así poder obtener mejores resultados. Esto aunado a lo mencionado en los párrafos anteriores.

Además algo que sería de gran ayuda para mejorar estos métodos de motivación o implementar algunos nuevos; sería establecer un buzón de opiniones por medio del cual la empresa podría tener acceso directo a las necesidades de los empleados y conocer las deficiencias que ellos consideran que tiene la institución con respecto a este tema; y de esta manera tomar en cuenta las sugerencias que la dirección crea que son pertinentes.

Sin embargo no hay que olvidar que siempre existirá inconformidad por parte de los empleados ya que siempre surgirán nuevas necesidades pero hay que satisfacerlas en la medida de lo posible para así poder lograr eficientemente nuestros objetivos.

## CONCLUSIONES

Una vez terminada esta tesis se pudo observar que se alcanzó el objetivo perseguido "Analizar los métodos de motivación utilizados por BANCA SERFIN y proponer cuales son los mas eficaces".

De lo que podemos concluir que BANCA SERFIN motiva excelentemente a sus gerentes, es decir, a sus empleados de nivel superior, sin embargo no toma en cuenta a la mayoría de su población entre los que se encuentran los subgerentes y los asesores.

Es necesario mencionar que a través de este trabajo pudimos cumplir con los objetivos específicos que nos habíamos propuesto al principio del mismo, es decir, obtuvimos conocimientos sobre la teoría motivacional en el capítulo dos; por medio de la aplicación de cuestionarios logramos conocer a través de los empleados algunos métodos motivacionales utilizados por la organización; además pudimos observar mediante el estudio de la parte teórica y práctica de nuestro trabajo que efectivamente estos métodos influyen en la productividad de los empleados, ya que si estos se sienten motivados para el desempeño de sus actividades lograrán una buena productividad. Por último diremos que en el capítulo tres se muestra la estructura, antecedentes y funciones de BANCA SERFIN y del Área de Mercadotecnia específicamente, cumpliéndose con ello el último de nuestros objetivos específicos.

También es necesario mencionar que el problema que nos planteamos al principio de la investigación fue el correcto ya que nosotros dijimos que no se pretendía descubrir nuevos métodos de motivación, sino hacer un análisis de los utilizados por BANCA SERFIN y concluir cuales son los mas eficaces para la empresa. Para lo cual se tomarian en cuenta los métodos utilizados por la empresa obteniéndose a través de la aplicación de los cuestionarios, mas los que se propusieron de acuerdo a las bases teóricas obtenidas de la investigación documental. Como podemos observar al hacer una revisión general de esta tesis lo mencionado anteriormente fue exactamente lo que se realizó, en otras palabras podemos decir que nuestro planteamiento del problema fue el adecuado.

Por otro lado tenemos que BANCA SERFIN cuenta con un excelente sistema contra accidentes y riesgos de trabajo ya que no hubo un solo empleado de alguno de los tres niveles que opinara lo contrario.

Además también concluimos que nuestras dos hipótesis se comprobaron, ya que después de realizar la investigación documental y la de campo pudimos ver que si los métodos de motivación son eficientes, entonces los trabajadores tendrán un buen rendimiento y la empresa tendrá un funcionamiento óptimo.

Finalmente podemos concluir que al comparar la información sobre motivación brindada por BANCA SERFIN con la obtenida a través de los cuestionarios por parte de los empleados, comprobamos que en la práctica no se llevan a cabo todos los métodos de motivación que BANCA SERFIN ofrece en teoría a sus empleados.

Muchos de estos métodos no se llevan a cabo en ningún nivel y la mayoría de ellos como ya lo habíamos mencionado solo se utilizan con los gerentes. Por lo que es necesario que la institución haga una revisión minuciosa de los métodos de motivación que ofrece y los ponga todos en práctica; así como implementar o darles un enfoque correcto a los que está utilizando actualmente para de esta manera lograr una excelente motivación de todos los empleados de la institución; esto aunado a las otras propuestas realizadas en el capítulo anterior.

#### BIBLIOGRAFIA

D.C. McCLELLAND "La sociedad ambiciosa" Ed. Guadarrama Madrid,

ARIAS GALICIA FERNANDO "Administración de Recursos Humanos"

Ed. Trillas. México, 1988.

DAVIS Y NEWSTROM "El comportamiento humano en el trabajo:

Comportamiento Organizacional" Ed. McGraw-

Hill. México, 1990.

P.T. YOUNG "Motivation and Emotion" Willey N.Y.

N.C. COFFER Y M. H. APPLEBY "Psicología de la motivación"

Ed. Trillas México, 1991.

J. W. ATKINSON "Motives in fantasy, action and society" Van

Nostrand New York 1958.

ENRIC GENESCA "Motivación y enriquecimiento del trabajo"

Ed. Hispano-Europea España, 1977

ARGYRIS "Personalidad y Organización" Publicación del centro de

Formación y Perfeccionamiento de Funcionarios. BDE

Madrid.

A.H. MASLOW "Motivación y Personalidad" Ed. Sagitario Barcelona

1963.

D.C. McCLELLAND "La sociedad ambiciosa" Ed. Guadarrama Madrid,  
1968

SAUL W. GELLERMAN "Motivation and Productivity" N.Y. 1963

CHRUDEM Y SHERMAN "Administración de personal" Ed. CECSA  
México, 1988.

"Curso de Inducción Apuntes del Participante" Dirección de  
Recursos Humanos, Material Didáctico, BANCA SERFIN.

Banco de Londres y México S.A. 100 años de Banca en México.  
México 1968.

Asociación de Banqueros de México. Anuario Financiero Mexicano.  
Ed. Libros de México. México, 1979.

BANCA SERFIN, La Banca Múltiple en Serfin, 1977.

PEREZ S. FERNANDO Síntesis de la estructura bancaria y del  
crédito. Ed. Trillas, México, 1978.